

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS

TESIS:

RELACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, 2021.

Para optar el Grado Académico de

DOCTOR EN CIENCIAS

MENCIÓN: EDUCACIÓN

Presentado por:

Mg. WILLIAM JORGE CARRASCAL ZELADA

Asesor:

Dr. LINO JORGE LLATAS ALTAMIRANO

Cajamarca, Perú

2023



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
Licenciada con Resolución de Consejo Directivo N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
Resolución Rectoral N° 22056-90 UNC



El Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca expide, la siguiente:

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD:

Al Mg. **Willian Jorge Carrascal Zelada**, quien ha sustentado la tesis de doctorado titulada: **“RELACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, 2021”**; de manera **presencial**, acto que se realizó con fecha 23 de noviembre de 2023.

Que, el Dr. Lino Jorge Llatas Altamirano en su calidad de Asesor del sustentante, ha adjuntado el Informe antiplagio donde se indica que, según el reporte del programa TURNITIN, existe un **12%** de coincidencia de la tesis antes mencionada.

Es todo cuanto se cumple con establecer para los fines pertinentes.

Cajamarca, 1 de abril de 2024



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
UNIDAD DE POSTGRADO - FACULTAD DE EDUCACIÓN

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
DIRECTOR

COPYRIGHT © 2023
WILLIAM JORGE CARRASCAL ZELADA
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

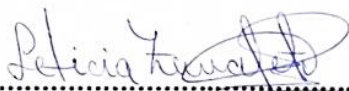
MENCIÓN: EDUCACIÓN

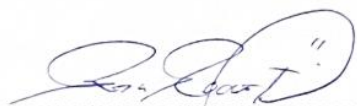
Siendo las horas, del día 23 de noviembre del año dos mil veintitrés, reunidos en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por la Dra. LETICIA NOEMÍ ZAVALETA GONZÁLES, Dra. MARÍA ROSA REAÑO TIRADO, Dr. MANUEL GONZALO ANGULO LEÓN y en calidad de Asesor, el Dr. LINO JORGE LLATAS ALTAMIRANO Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y el Reglamento del Programa de Doctorado de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se inició la SUSTENTACIÓN de la tesis titulada: **RELACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, 2021**; presentada por el Magister en Psicología Educativa **WILLIAM JORGE CARRASCAL ZELADA**

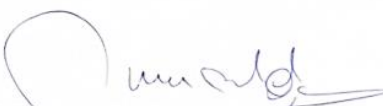
Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó *aprobar* con la calificación de *17 (diecisiete)* *Excelente* la mencionada Tesis; en tal virtud, el Magister en Psicología Educativa **WILLIAM JORGE CARRASCAL ZELADA**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **DOCTOR EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, Mención **EDUCACIÓN**

Siendo las *4:45* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Lino Jorge Llatas Altamirano
Asesor


.....
Dra. Leticia Noemí Zavaleta Gonzáles
Presidente-Jurado Evaluador


.....
Dra. María Rosa Reaño Tirado
Jurado Evaluador


.....
Dr. Manuel Gonzalo Angulo León
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A mi querida madre y difunto padre, por el gran amor que les tengo, a mi amada esposa e hijos, para quienes quiero ser ejemplo de superación profesional, a mi estimada suegra, que supo fortalecer mi fe y a mis queridos hermanos, por su invaluable apoyo moral.

Este trabajo es el premio y reconocimiento a mi persona, por el tiempo, perseverancia y esfuerzo dedicado durante estos tres años. *“El éxito depende del esfuerzo”* (Sófocles).

EL AUTOR

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme concluir con éxito este trabajo; a los profesores de la escuela de postgrado de la UNC que contribuyeron en la formación académica de mi persona, gracias por sus valiosos conocimientos que contribuyeron a mi formación profesional.

A mi asesor Dr. Lino Llatas Altamirano, por su valiosa sabiduría y experiencia compartida, fue un gusto haber trabajado a su lado.

EL AUTOR

EPÍGRAFE

«El futuro pertenece a los que están capacitados. Pertenece a los que son muy, muy buenos en lo que hacen, no pertenece a los que tienen buenas intenciones».

Brian Tracy.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	vi
EPÍGRAFE	vii
LISTA DE TABLAS.....	xv
LISTA DE FIGURAS	xvii
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	xviii
RESUMEN	xix
ABSTRACT.....	xx
INTRODUCCIÓN	xxi
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Formulación del problema	6
1.2.1. Problema principal.....	6
1.2.2. Problemas derivados	6
1.3. Justificación de la investigación	7
1.3.1. Justificación teórica	7
1.3.2. Justificación práctica.....	8
1.3.3. Justificación metodológica	9
1.4. Delimitación de la investigación.....	9
1.4.1. Epistemológica.....	9

1.4.2. Espacial	10
1.4.3. Temporal	10
1.4.4. Línea de Investigación	11
1.5. Objetivos de la investigación	11
1.5.1. Objetivo general	11
1.5.2. Objetivos específicos	11
CAPÍTULO II.....	12
MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes de la investigación	12
2.1.1. A nivel internacional	12
2.1.2. A nivel nacional	14
2.1.3. A nivel local	18
2.2. Marco teórico científico de la investigación	21
2.2.1. La gestión escolar del directivo desde la Teoría General de los Sistemas	21
2.2.2. El desempeño docente retos y prospectiva desde de la teoría general de sistemas y teoría de la calidad total.....	49
2.3. Definición de términos básicos	58
2.3.1. Calidad educativa	58
2.3.2. Comunidad educativa.....	58
2.3.3. Desempeño docente	59
2.3.4. Directivo.....	59

2.3.5. Gestión	60
2.3.6. Gestión escolar	60
2.3.7. Liderazgo	60
2.3.8. Competencia	61
2.3.9. Administración.....	61
CAPITULO III.....	62
MARCO METODOLÓGICO	62
3.1. Caracterización y contextualización del trabajo de investigación	62
3.2. Hipótesis de investigación	63
3.2.1. Hipótesis general.....	63
3.2.2. Hipótesis específicas.....	63
3.3. Variables.....	63
3.4. Matriz de Operacionalización de las Variables	64
3.5. Población y muestra.....	69
3.5.1. Población	69
3.5.2. Muestra	69
3.6. Unidad de análisis.....	81
3.7. Método de investigación	82
3.7.1. Método Inductivo.....	83
3.7.2. Método Deductivo	83
3.7.3. Método Estadístico	84
3.8. Tipo de investigación	84

3.9. Diseño de investigación	85
3.10. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	86
3.10.1. Ficha técnica del instrumento para directivos.....	86
3.10.2.Ficha técnica del instrumento para docentes.....	88
3.10.3.Validez de contenido en base a juicio de expertos.....	90
3.10.4.Confiabilidad de los instrumentos.....	91
3.11. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	92
3.11.1.Prueba de normalidad.....	93
3.11.2.El coeficiente de correlación.....	94
CAPÍTULO IV	95
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	95
4.1. Resultados descriptivos de la correlación entre la gestión escolar del directivo y el desempeño docente	95
4.1.1.Discusión de resultados obtenidos en el objetivo general.....	97
4.2. Resultado descriptivo del nivel de la variable gestión escolar del directivo.....	100
4.2.1.Discusión de resultados del nivel de la variable gestión escolar del directivo	102
4.3. Resultados descriptivos de los niveles de la variable desempeño docente	105
4.3.1.Discusión de resultados del nivel de la variable desempeño docente.....	107
4.4. Resultados descriptivos de los niveles de las dimensiones de la variable gestión escolar del directivo	110
4.5. Resultados descriptivos de los niveles de las dimensiones de la variable desempeño docente	112

CAPÍTULO V	116
PROPUESTA DE MEJORA.....	116
5.1. Denominación de la propuesta de mejora.....	116
5.2. Necesidades de mejora educativa en la Educación Básica Regular	116
5.3. Justificación de la propuesta de mejora	118
5.4. Teorías científicas que sustentan la propuesta:	121
5.4.1.Enfoque sistémico de la teoría general de los sistemas en la gestión escolar y desempeño docente	121
5.4.2. La calidad total como principio orientador en la gestión escolar	123
5.5. Objetivos.....	125
5.5.1.Objetivo general.....	125
5.5.2.Objetivos específicos:	125
5.6. Matriz de planificación del plan de mejora para la gestión escolar y el desempeño docente	126
5.7. Organización del modelo de propuesta de mejora	135
5.8. Estrategias propuestas para la mejora continua en función de las cuatro dimensiones de la gestión escolar de la EBR	136
5.9. Metodología del plan de mejora	139
5.9.1.Autoevaluación de la gestión escolar y el desempeño docente	140
5.9.2.Establecimiento de objetivos y metas	141
5.9.3.Identificación de estrategias y acciones a implementar.....	142

5.9.4. Asignación de responsabilidades y trabajo en equipo para la mejora de la gestión	142
5.9.5. Establecimiento de indicadores de seguimiento	143
5.9.6. Elaboración e implementación del plan de mejora en la gestión escolar.....	144
5.10. Evaluación de resultados de las acciones implementadas en el plan de mejora	144
CONCLUSIONES	153
SUGERENCIAS	156
REFERENCIAS	158
APÉNDICES	175
APÉNDICE 1: Cuestionario para directores / subdirectores	175
APÉNDICE 2: Cuestionario para docentes de la IE	178
APÉNDICE 3: Informe de juicio de expertos	181
APÉNDICE 4: Resultados encuesta a directivos (prueba piloto)	191
APÉNDICE 5: Resultados encuesta a docentes (prueba piloto).....	192
APÉNDICE 6: Resultados encuesta directivos.....	193
APÉNDICE 7: Resultados encuesta a docentes.....	194
APÉNDICE 8: Promedios encuestas de docentes.....	201
APÉNDICE 9: Valores asumidos en el cuestionario a directivos para el ingreso al SPSS	202
APÉNDICE 10: Valores asumidos en el cuestionario a docentes, para el ingreso al SPSS	205
APÉNDICE 11: Compromiso ético del investigador.....	208

APÉNDICE 12: Matriz de Consistencia.....209

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Matriz de operacionalización de las variables de estudio.....	65
Tabla 2	Instituciones Educativas de la UGEL Cajamarca, tomadas como muestra de investigación	71
Tabla 3	Sexo y rango de edad de los directivos encuestados	72
Tabla 4	Situación laboral de los directivos	72
Tabla 5	Experiencia laboral de los directivos en una Institución Educativa	73
Tabla 6	Institución superior donde los directivos obtuvieron su título profesional.....	74
Tabla 7	Escala magisterial en la que se encuentran los directivos	75
Tabla 8	Nivel de estudio alcanzado por los directivos	76
Tabla 9	Participación de los directivos en el diplomado y segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico ofrecido por la USIL.....	77
Tabla 10	Sexo y rango de edad de los docentes encuestados	78
Tabla 11	Situación laboral de los docentes en las II.EE donde laboran	79
Tabla 12	Años de experiencia de los docentes en las II.EE	79
Tabla 13	Escala magisterial en la que se encuentran los docentes	80
Tabla 14	Nivel de estudio alcanzado por los docentes	81
Tabla 15	Prueba de confiabilidad de los instrumentos aplicado a directivos y docentes	92
Tabla 16	Valores de los niveles de confiabilidad	92
Tabla 17	Prueba de normalidad para las variables Gestión escolar del directivo y desempeño docente	93
Tabla 18	Valores de coeficiente de correlación de Pearson	94

Tabla 19	Relación entre la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021	96
Tabla 20	Niveles de la variable gestión escolar del directivo en las I.IEE Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021	100
Tabla 21	Niveles de la variable desempeño docente en las I.IEE Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021	106
Tabla 22	Dimensión 1: gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes .	110
Tabla 23	Dimensión 2: orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	111
Tabla 24	Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	112
Tabla 25	Dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	113
Tabla 26	Dimensión 3: Participación en la gestión de la IE.....	114
Tabla 27	Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente	115
Tabla 28	Matriz de planificación de actividades del plan de mejora para la gestión escolar y el desempeño docente.....	126
Tabla 29	Matriz para evaluación del Plan de mejora	146

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Mapa de procesos que se implementan en las II.EE pública del Perú.....	36
Figura 2	Ciclo de la calidad total propuesto por Deming PDCA.....	39
Figura 3	Niveles de la variable gestión escolar del directivo.....	101
Figura 4	Niveles de la variable desempeño docente	107

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

CNEB	Currículo Nacional de la educación Básica
ECE	Evaluación Censal de Estudiantes.
EFQM	Fundación Europea para la Gestión de Calidad.
IE	Institución Educativa.
II.EE	Instituciones Educativas.
MBDDo	Marco del Buen Desempeño Docente.
MBDDi	Marco del Buen Desempeño Directivo.
MINEDU	Ministerio de Educación.
OCDE	Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico.
PISA	Programme for International Student Assessment. (Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Paquete estadístico)
TGS	Teoría General de Sistemas.
TIC	Tecnología de información y comunicación.
UGEL	Unidad de gestión Educativa Local.
USIL	: Universidad San Ignacio de Loyola.

RESUMEN

El trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación de la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021. La investigación es de tipo básica, correlacional, enfoque cuantitativo y diseño no experimental; 27 directores, 10 subdirectores y 637 docentes del nivel primario formaron parte de la población de estudio, tomándose una muestra de 15 directivos (9 directores y 6 subdirectores) y 254 docentes de aula, se usó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento de recolección de información, los resultados de la investigación determinó un valor de correlación $r = 0,562$ indicando la existencia de una correlación lineal positiva media, entre la variable gestión escolar del directivo y el desempeño docente, por lo que una buena gestión escolar de los directivos se verá reflejado en un buen desempeño de los docentes y viceversa; además el nivel de la variable gestión escolar del directivo se encuentra entre satisfactorio 40% y sobresaliente 60 % y el nivel del desempeño docente entre satisfactorio 41,8% y sobresaliente 57,1% evidenciando una buena gestión escolar del directivo y un buen desempeño docente.

PALABRAS CLAVE: Gestión escolar del directivo, desempeño docente.

ABSTRACT

The main objective of the research work was to determine the relationship between school management and teaching performance in public educational institutions at the primary level in the city of Cajamarca, 2021. The research is basic, correlational, quantitative and non-experimental design; 27 directors, 10 subdirectors and 637 teachers at the primary level formed part of the study population, with a sample of 15 directors (9 directors and 6 subdirectors) and 254 classroom teachers, using the survey technique and the questionnaire as a data collection instrument, The results of the research determined a correlation value $r = 0.562$ indicating the existence of an average positive linear correlation between the school management variable of the director and teacher performance, so that a good school management of the director will be reflected in a good performance of the teachers and vice versa; Furthermore, the level of the school management variable of the school management is between 40% satisfactory and 60% outstanding, and the level of teacher performance is between 41.8% satisfactory and 57.1% outstanding, showing good school management by the school management and good teacher performance.

KEY WORDS: School management, teacher performance.

INTRODUCCIÓN

Diferentes países del mundo han puesto todos sus esfuerzos en perfeccionar y profesionalizar la función directiva, dando énfasis a la gestión escolar que realizan los directivos de las Instituciones Educativas, la gestión escolar, es el segundo elemento importante después del desempeño docente. Tradicionalmente los directivos centraban su gestión en lo administrativo, dejando de lado lo pedagógico elemento fundamental a la hora de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Hoy los directivos son responsables directos de gestionar la calidad educativa en las escuelas, rol preponderante que se viene asignado en el actual sistema educativo peruano de la Educación Básica Regular.

El trabajo de investigación titulado relación de la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021 buscó determinar la relación entre la gestión escolar del directivo y el desempeño docente, recogiendo las percepciones que tienen los directivos y los docentes sobre su desempeño en sus funciones asignadas; los ítems que se usaron en el cuestionario aplicado tanto a directivos como docentes, fueron extraídos del marco del buen desempeño directivo y docente que el Ministerio de Educación del Perú exige a todo docente que labore en el sistema educativo.

Los problemas recurrentes que los directivos del sistema educativo peruano deben enfrentar en su gestión, están relacionados con la baja calidad educativa que se imparte en las Instituciones Educativas a nivel nacional, precaria infraestructura con escaso equipamiento de los locales escolares, docentes con deficiencias profesionales en lo técnico pedagógico; todo esto ha generado los bajos niveles de aprendizaje de los estudiantes que están muy por debajo de lo que el currículo establece, quedando demostrado en las

evaluaciones PISA en las cuales el Perú se ubicó en los últimos lugares dentro del ranking de países que participan de esta evaluación. El problema educativo en el Perú tiene que ver mucho también con las políticas educativas que los gobiernos de turno tratan de implementar sin lograr tener resultados satisfactorios; estas deben buscar mejorar la calidad educativa, disminuir la desigualdad y la brecha existente entre la zona rural y urbana, así también debe propender la revaloración de la profesión docente.

El trabajo está organizado en 5 capítulos que se detallan a continuación:

El capítulo I presenta el planteamiento del problema, donde se describe la problemática de la gestión escolar de los directivos, se formula el problema de investigación, se presenta la justificación, la delimitación y los objetivos de la investigación que han sido elaborados en función a las dos variables de estudio la gestión escolar del directivo y el desempeño docente.

El capítulo II aborda el marco teórico, en el cual se registra los antecedentes del trabajo de investigación a nivel internacional, nacional y local, se presenta el marco teórico científico que explicitan los fundamentos filosóficos de la Teoría General de los Sistemas y la Teoría de la Calidad Total, complementándose con las bases teóricas elaboradas en función de las variables de estudio, culminando con una lista de definición de términos básicos que tienen mayor recurrencia en el trabajo de investigación.

El capítulo III detalla el marco metodológico, dando cuenta de la caracterización y contextualización de la investigación, las hipótesis formuladas, las variables que se trabajaron, se informa sobre la operacionalización de las variables, la caracterización de la

población y muestra de estudio, el método y diseño de investigación utilizado, además se describen las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos, el método y procedimiento que se siguió para el análisis, procesamiento, la validez y confiabilidad de los datos colectados.

El capítulo IV presenta los resultados y la discusión de estos, se informa sobre los datos que se obtuvieron al hacer el análisis estadístico de las variables de estudio, de igual modo se informa sobre las pruebas de hipótesis, interpretación y discusión de estos resultados encontrados.

El capítulo V aborda una propuesta de mejora, en la cual se describe un plan de acción sugerido para mejorar la gestión escolar y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel primario de la UGEL Cajamarca.

En acápite aparte se presenta las conclusiones generales a las que se arribó después del análisis e interpretación de los resultados obtenidos, estas fueron formuladas en función a los objetivos del trabajo de investigación.

Finalmente, se presenta las recomendaciones y sugerencias elaboradas por el investigador que explican los resultados finales que se obtuvo en el trabajo de investigación constituyéndose en una apreciación puntual desde la óptica y experiencia directiva del investigador.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

La gestión escolar es considerado como el segundo elemento en importancia, determinante para el éxito académico de las Instituciones Educativas (II.EE) después del desempeño docente, en las últimas tres décadas, diferentes trabajos de investigación han demostrado que la gestión escolar es un nuevo escenario de las políticas educativas que diferentes países del mundo han implementado en sus sistemas educativos, convirtiéndose en una poderosa herramienta para impulsar la mejora de la calidad educativa; los directivos hoy tienen el gran reto de gestionar sus instituciones eficientemente para volverlas en escuelas eficaces. Robinson (2007) precisa que diferentes estudios coinciden en señalar la importancia de una buena dirección escolar a la hora de elevar la calidad de los aprendizajes, por el contrario, un liderazgo directivo ineficiente puede conducir a una gestión escolar con falta de calidad educativa. Por su parte Bolívar (2010) considera que el liderazgo del director es un factor relevante para elevar la calidad de los aprendizajes, por ello los directores escolares son una pieza clave a la hora de elevar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes. Schleicher (2012) considera que los sistemas educativos de más alto desempeño contemplan diferentes mecanismos de selección, formación y evaluación para sus directivos, siendo los responsables de garantizar que las II.EE al cual representa, puedan brindar una educación de calidad.

La gestión escolar como un medio de mejora de la calidad educativa, toma vital importancia a partir de los años sesenta en Estados Unidos, en los años setenta, en el Reino Unido y en los ochenta, en América Latina, constituyéndose en uno de los temas más

dinámicos en las políticas educativas de los gobiernos. En Latinoamérica, los cambios educativos en los años noventa, se centraron en las reformas de la gestión escolar, orientadas a la mejora de los aprendizajes en función de volver eficiente el desempeño docente.

Diferentes gobiernos de América Latina consideran al desempeño docente como un problema latente y muy recurrente en los países del mundo se han analizado las competencias que deben reunir los maestros, para el éxito educativo; así Ponce (2005) considera que “el desempeño profesional docente es la actuación del profesor de acuerdo a sus competencias pedagógicas para poder orientar, guiar, y evaluar el proceso de aprendizaje del alumno, para lo cual se debe tener el dominio de tareas y funciones específicas para la función docente” (p. 35); Freire (2014) afirma que el director, es el principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la idoneidad del equipo directivo. En la mayoría de los sistemas educativos latinoamericanos no existe una capacitación formal para directores y a los candidatos no se les exige una preparación formal para asumir el cargo.

La gestión escolar en el Perú se encuentra en un proceso de renovación y perfeccionamiento permanente, las políticas educativas implementadas por el estado peruano contienen la mejora continua como uno de los principios fundamentales de las normas ISO, además de implementar modelos de aseguramiento de la calidad educativa y planificación estratégica. Rivero (2007) afirma que la educación “en Perú lleva casi tres décadas de deterioro progresivo y los principales problemas son la baja calidad de la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes” (p. 29), por ello, es importante desarrollar y fortalecer las competencias y desempeños de los directivos de las I.I.E.E públicas del país a través de programas de capacitación docente permanente, orientados a la mejora de la práctica docente y los logros de aprendizajes.

El Perú, en el año 2018 participó del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) donde se evaluaron competencias de lectura, resolución de problemas y ciencias; obteniendo 401 puntos en comprensión lectora, 400 puntos en resolución de problemas y 404 puntos en ciencias; resultados que ubicaron a nuestro país en el puesto 64 de 79 países que participaron; evidenciando una crisis educativa del sistema educativo peruano. Por su parte Chávez et. al (2022) tomando los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes ECE-2018 encontró que el 65.5% de los estudiantes del nivel primaria evaluados, están por debajo del nivel satisfactorio en comprensión lectora y el 66.0% se encuentran por debajo del nivel satisfactorio en matemática; encontrándose los más bajos rendimientos académicos en el nivel secundario, donde el 85.5% se encuentran por debajo del nivel satisfactorio en comprensión lectora, el 82.3% se encuentran por debajo del nivel satisfactorio en matemática y el 91.3% en ciencia y tecnología no logran un nivel satisfactorio. Según el MINEDU (2019) la evaluación del desempeño en cargos directivos de IE de Educación Básica, demostró que, de un total de 4354 directivos evaluados, el 68,6% aprobaron, mientras que el 31,4% desaprobaban. Comparando el desempeño directivo entre directivos de zona urbana y rural, se determinó que el 75,5 % aprobó y 24,5% desaprobó en zona urbana a diferencia de la zona rural que sólo aprobó el 71,9% y el 28,1% desaprobó.

La Unidad de Medición de la Calidad Educativa del MINEDU, precisa que para asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad, los directivos de I.EE no pueden dejar de lado el aspecto pedagógico en su quehacer. Sin embargo, los propios directivos reconocen que invierten la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas y burocráticas, llevándolos a restringir su quehacer pedagógico a un limitado acompañamiento de las actividades académicas que realiza el docente en el aula. En la gestión escolar, existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: uno orientado hacia la administración del centro educativo, y otro centrado en el aspecto curricular y pedagógico (Rodríguez, 2011,

p. 34). Con el propósito de mejorar la calidad educativa en las II.EE, a partir del año 2016 el MINEDU introduce un enfoque de gestión escolar basado en procesos, dando prioridad al liderazgo pedagógico, con base en procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

El Perú está atravesando por una crisis educativa de carácter estructural desde hace varias décadas, han pasado varios gobiernos, muchos ministros de educación, se propusieron nuevos currículums, diversas políticas educativas, fuertes programas de capacitación docente y directivo, pese a ello nada parece funcionar, es evidente que los directores de las II.EE presentan múltiples dificultades en su gestión escolar, como: escasa capacitación para la función directiva, recargado trabajo administrativo, que les impide realizar el acompañamiento y monitoreo del trabajo pedagógico de los docentes en las aulas, hay un inadecuado manejo de recursos financieros de las II.EE, inapropiada gestión de la convivencia escolar, dificultades para gestionar óptimamente el tiempo, falta de innovación educativa, entre otras.

En la región Cajamarca, la Contraloría General de la República (30 noviembre del 2023) luego de verificar la situación real de la problemática educativa para el buen inicio del año escolar 2022 en 359 II.EE del nivel primario y secundario tomadas como muestra, encontró:

Que el 57% de II.EE publicas tienen problemas de infraestructura y servicios básicos; se observó que en su mayoría presentan mal estado en puertas (206 – 64%), techos (211 – 65.5%), ventanas (211 – 65.5%), paredes (211 – 65.5%), pisos (189 – 59.7%), losas deportivas (264 – 82%), cerco perimétrico (257 – 79.8%), entre otros, que podrían afectar la integridad y salud de la comunidad educativa y el proceso de enseñanza y aprendizaje. Otro, de los hechos

identificados fue la falta de documentos de gestión aprobados o sin vigencia: 139 (43%) no tienen el informe de gestión anual 2021, en 95 (29%) les falta el Plan Anual de Trabajo (PAT), 138 (43%) no cuenta con su Proyecto Curricular, en 102 (32%) les falta el Proyecto Educativo Institucional (PEI), y 81 (25%) locales no tienen su Reglamento Interno (RI). <https://www.gob.pe/contraloria>

Según informa la Dirección Regional de Educación de Cajamarca (DRE) tomando como referencia los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes - ECE 2018 del Minedu. La baja calidad de los aprendizajes de los estudiantes es preocupante:

El 26.8% de niños de cuarto grado de primaria comprende lo que lee y el 25.8% resuelve ejercicios matemáticos; el problema se agrava en secundaria, apenas el 8.6% de estudiantes alcanza un nivel satisfactorio en lectura, 8.7% en matemática, 11.2% en ciencias sociales y el 6.3% en ciencia y tecnología. Se suma a esta triste realidad que el 26.1% de niños de 0 a 5 años tiene desnutrición crónica y el 35.6% de niños de 0-2 años tiene anemia (2018). El sistema educativo también se afecta por los problemas de las familias. Existe un 44% de violencia familiar, 38% de disfuncionalidad familiar, 18% de escolares de primaria y 60% de secundaria insertos en trabajo infantil, 23% de alumnos con problemas de inseguridad emocional, 83% de estudiantes con ansiedad y 42% con desmotivación escolar. <https://portal.regioncajamarca.gob.pe/>

Son múltiples los problemas que tienen que enfrentar los directivos en su gestión escolar requiriéndose de directivos preparados para responder eficientemente tantos retos, tampoco podemos dejar de lado a los docentes quienes son los responsables directos del proceso educativo y son un pieza clave para la tan ansiada calidad educativa, se requiere

docentes capacitados, actualizados y prestos a implementar las innovaciones educativas en su trabajo pedagógico, competentes en el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) ya que la educación virtual será el futuro para las I.I.EE donde se llevó a cabo la investigación no están exentas de esta problemática, las consecuencias se evidencian en los bajos niveles de aprendizaje de los estudiantes; resultados asociados en gran medida a un deficiente desempeño de los docentes en aula, y una deficiente gestión escolar por parte de los directivos de las I.I.EE, ante esta situación se ha formulado la siguiente interrogante.

1.2. Formulación del problema

Por las razones expuestas líneas arriba y ante la necesidad de contribuir con la mejora de la gestión escolar de los directivos y el desempeño de los docentes, se plantean las siguientes preguntas de investigación.

1.2.1. Problema principal

¿Qué relación existe entre la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021?

1.2.2. Problemas derivados

- a. ¿Cuál es el nivel de la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021?
- b. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021?

- c. ¿Cómo mejorar la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021?

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Justificación teórica

Esta investigación se realizó con el propósito de aportar al conocimiento epistemológico existente temas de gestión escolar y mejora del desempeño docente, así como generar reflexión y debate académico tomando como eje de referencia la realidad local, los resultados hallados fueron sistematizados, procesados e interpretados para entender cuál es la percepción, la visión de los directivos y docentes sobre los temas abordados, aportando además, con una propuesta de mejora, que servirá para incrementar el conocimiento a las ciencias de la gestión escolar.

El aporte se fundamenta en una gestión eficiente de ciertos elementos estratégicos que todo directivo debe implementar en su gestión; la propuesta de mejora que se lanza en este trabajo se fundamenta en las cuatro etapas del ciclo de Deming, que son: La planificación, primera fase que tiene que ver con reuniones de coordinación, para compartir información de interés de la organización, con la finalidad de hacer público y coordinar metas que se quiere lograr, a fin de agendar la implementación de medidas de mejora en la gestión escolar. Hacer, es la segunda fase, que tiene que ver con la ejecución de lo planificado, implementando un trabajo colaborativo y participativo de toda la comunidad educativa. La verificación, es la tercera fase que tiene que ver con las acciones de acompañamiento al trabajo docente, verificando lo ejecutado. Actuar es la cuarta fase, que

tiene que ver con el que se recojo y análisis información de lo ejecutado a fin de tomar medidas correctivas de manera oportuna.

1.3.2. Justificación práctica

Los resultados del trabajo de investigación, permitió caracterizar las prácticas de gestión escolar con relativa precisión en la ciudad de Cajamarca, además de proponer la implementación de un plan de mejora en temas de gestión escolar y desempeño docente. El interés de esta investigación radica en la posibilidad de conocer cómo se asume la gestión escolar desde diferentes puntos de vista de los directivos, quienes participaron previamente de una formación en gestión escolar por parte del MINEDU.

El trabajo de investigación se justifica, porque contribuye a hacer evidente la problemática que perciben los directivos en su gestión escolar, ellos destinan mucho tiempo a la administración burocrática que al acompañamiento pedagógico de los docentes, trayendo como consecuencia una bajo rendimiento de los estudiantes y que finalmente se traduce en una baja calidad educativa, esto será de utilidad para que las autoridades educativas dediquen tiempo y esfuerzos para mejorar las competencias y profesionalización de la función directiva; además, la información colectada permitirá tener más claridad de cómo se está gestionando las escuelas en la ciudad de Cajamarca.

Finalmente, todo conocimiento que se obtenga de una realidad es beneficioso para los investigadores educativos, ya que se está promoviendo la investigación educativa, que muy poco se desarrolla en nuestros días, por ello este trabajo busco dinamizar los conocimientos en gestión escolar que existen en la ciudad de Cajamarca.

1.3.3. Justificación metodológica

En la investigación se optó por utilizar como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, que por el contexto de la pandemia del COVID-19 (2020 al 2021) en la que se desarrolló el trabajo de investigación así lo exigía, se optó aplicar la encuesta de manera virtual a los directivos y docentes que participaron de la muestra de estudio de las IIEE públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, ésta fue elaborada teniendo como base al marco del buen desempeño directivo (MBDDi) y el marco del buen desempeño docente (MBDDo) instrumentos oficiales del Ministerio de Educación que se usan a partir del año 2014. Las encuestas previas a su aplicación pasaron validez de contenido a través de juicio de expertos y confiabilidad con el alfa de Cronbach, en un grupo piloto de directores y docentes con características similares.

1.4. Delimitación de la investigación

1.4.1. Epistemológica

Desde el punto de vista epistemológico, el trabajo de investigación se enmarcó dentro del paradigma positivista, porque buscó la causa de los fenómenos tratando de explicarlos desde el punto de vista fáctico, formulando generalizaciones de los procesos observados, Ricoy (2006) considera que “el paradigma positivista sustentará a la investigación que tenga como objetivo comprobar una hipótesis por medios estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica” (p. 14). Es objetivo, porque se explica a partir de hechos reales desde el punto de vista del sujeto observador.

El trabajo es de enfoque cuantitativo, porque buscó determinar la relación entre la variable gestión escolar del directivo y el desempeño docente, tomando información de

hechos fácticos, formulando luego generalizaciones de los procesos observados, se sitúa en el enfoque cuantitativo, porque se trabajó con valores cuantificables, de forma sistémica y metódica, priorizando la objetividad empírica de los hechos, característica que se enmarca en el positivismo, además, se usó la estadística como instrumento para el análisis e interpretación de datos.

1.4.2. Espacial

El trabajo de investigación se desarrolló con la participación de las II.EE públicas del nivel primario ubicadas en la zona urbana de la ciudad de Cajamarca, que se mencionan a continuación: IE N° 82011 Los Rosales, Jr. los Fresnos N° 400, IE N° 82554 Inmaculada Concepción, Jr. Juan V. Alvarado N° 275, IE N° 821228 El Ingenio, Jr. Los Sauces s/n., IE N° 82019 La Florida, Av. de los Héroes N° 200, IE N° 82594 Pachacútec, Jr. Prolongación Belén s/n., IE N° 82003 Nuestra Señora de la Merced Jr. Junín 570, IE N° 82004 Zulema Arce Santisteban Jr. José Gálvez 847, IE N° 83004 Ex 91, Jr. Guillermo Urrelo 772 y IE N° 82005 Miguel Iglesias Av. Chancha mayo 1609.

1.4.3. Temporal

El trabajo de investigación se ejecutó durante dos años, en el año 2019 se inició la formulación y redacción del proyecto de tesis, el año 2020 se prosiguió con la elaboración y sustentación de los avances del proyecto de tesis, en el año 2021 se ejecutó el trabajo de investigación bajo las condiciones educativas implementadas por el MINEDU, a causa de la pandemia del COVI-19 que obligó a desarrollar clases virtuales en las II.EE a nivel nacional.

1.4.4. Línea de Investigación

Se tomó como referencia la línea de investigación desarrollo organizacional y gestión del talento humano y el eje temático gestión del potencial humano: competencias y evaluación del desempeño, todo enmarcado dentro del área de educación. La gestión del talento humano es una oportunidad para mejorar la performance o rendimiento en las organizaciones e instituciones que opten por esta estrategia.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021.

1.5.2. Objetivos específicos

- a. Determinar el nivel de la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021.
- b. Determinar el nivel de desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021.
- c. Diseñar una propuesta de mejora para la gestión escolar y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

En la búsqueda de antecedentes para la realización del presente trabajo, se llegó a obtener la siguiente información que se utilizó para la discusión de resultados.

2.1.1. A nivel internacional

Martínez (2020) en su artículo científico registrado en la Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo titulado “*El desempeño docente desde la perspectiva de la práctica profesional*” tuvo como objetivo conocer la relación entre la evaluación del desempeño docente en su práctica y la evaluación docente a través de una prueba estandarizada la investigación, se realizó mediante un paradigma pragmático con un enfoque mixto y un diseño secuencial exploratorio correlacional, desarrollándose en la región centro sur del estado de Chihuahua - México. Algunos de los resultados son, el 2.4 % de la muestra representativa presentó un excelente desempeño docente, 7.3 % un mal desempeño docente y 39 % de los docentes observados registró un buen desempeño docente. Se determinó que existe una relación de -0.416 con una significancia menor 0.05 entre los años de estar trabajando en la misma escuela y el desempeño docente; no existe asociación entre el grado de estudios del profesor y el desempeño docente; además, se encontró que la correlación entre el desempeño docente en la práctica profesional y el desempeño docente evaluado a través de una prueba estandarizada fue de 0.099, pero con una significancia de 0.686, por ende, en esta investigación se establece que no existe relación. Y se concluye que es necesario una evaluación del desempeño docente dentro del aula, la cual refleje un panorama real de la práctica del profesorado, además de proporcionarle una

retroalimentación para mejorar las áreas de oportunidad detectadas, debido a que un examen no refleja el desempeño docente contextualizado a las situaciones que se presentan en el actuar diario.

Ferreira (2021) en su artículo inscrito en la Revista Multidisciplinar Ciencia Latina, analizó “*El liderazgo directivo en la gestión escolar, comparación de casos*”. Su objetivo fue describir, comparar y analizar artículos publicados en la web en relación al liderazgo directivo y su relación con la gestión escolar, realizó una indagación sistemática de artículos científicos publicados en la web en relación a qué es el líder, tipos de líderes, que es el liderazgo y sus tipos, además de analizar su relación de estos con la gestión escolar; la metodología usada fue descriptiva comparativa, puesto que se describió y comparó los datos recolectados de varios autores, para llegar a una discusión y conclusión final. Se enfatizó el papel del liderazgo directivo en la gestión educativa y su relación con los resultados académicos, en resumen, según los estudios analizados concluye que el líder y el tipo de liderazgo implementado tiene influencia en la meta de la institución educativa.

Sosa (2022) en su artículo que es parte de la tesis doctoral “*Estilo de liderazgo y nivel de desempeño en la gestión escolar*” tuvo como objetivo analizar el estilo de liderazgo y el nivel de desempeño en la gestión escolar de los directores de instituciones educativas. La investigación se realizó en el nivel medio, en la ciudad de Fernando de la Mora de Paraguay. El tipo de investigación fue descriptivo- correlacional, con un enfoque mixto. En la recolección de datos cuantitativos y cualitativos se emplearon encuesta y entrevista, e instrumentos como cuestionario y guía de entrevista. La confiabilidad se probó con el Alpha de Cronbach y la validez por el método basado en juicio de expertos. Los datos se procesaron en el software SPSS versión 25 y software Atlas.ti versión 8. La población se seleccionó por

un muestreo estratificado. Se evidenció una relación estadísticamente significativa entre las variables estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire, y el desempeño de directores en la gestión escolar en las dimensiones: pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria. Se obtuvo entre bueno y eficiente, el nivel de desempeño de directores. El estilo de liderazgo con mayor frecuencia fue el estilo transformacional, en un nivel moderado, seguido por la transaccional y en el estilo laissez faire se encontró un nivel bajo. Respecto a la relación que existe entre “nivel de desempeño en la gestión escolar” y “estilos del liderazgo” de directores, se encontró una correlación estadísticamente significativa.

2.1.2. A nivel nacional

Molina (2019) en su tesis doctoral “*Gestión escolar centrada en los aprendizajes y desempeño docente en el Distrito de Jangas, 2018*” su objetivo general fue determinar el grado de relación entre la gestión escolar centrada en los aprendizajes y el desempeño docente en las instituciones educativas del Distrito de Jangas, 2018. Trabajó con una población de 77 docentes de todos los niveles y modalidades de las instituciones educativa del distrito de Jangas, población que tomó como muestra de estudio. La información se recopiló a través de un cuestionario para medir la gestión escolar centrada en los aprendizajes y para el desempeño docente, además, se utilizó una ficha de monitoreo. Se procesaron los datos a través de tablas de frecuencia, gráficos de barras y prueba de correlación de Pearson, se concluyendo que existe una relación positiva entre la gestión escolar centrada en los aprendizajes y el desempeño docente en las instituciones educativas del Distrito de Jangas, 2018.

Los resultados hallados por Molina evidencian que una buena gestión escolar influye significativamente en el desempeño de los docentes, mejorando el aprendizaje de los

estudiantes. Por ello, es importante invertir en profesionalizar la función directiva, los que asuman la dirección de las II.EE deben ser los mejores docentes que se seleccionen y los capaciten en temas de gestión escolar y administración de la educación.

Carrera (2022) en su tesis doctoral “*Acompañamiento pedagógico y desempeño docente en educación básica alternativa en dos UGEL de Arequipa – 2021*” su objetivo fue determinar la relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente en la Educación Básica Alternativa en Arequipa, el trabajo fue de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental transeccional, de nivel aplicado y de tipo correlacional, se tomó una muestra de 158 docentes de una población de 265, de dos UGEL de Arequipa. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento una escala de Likert para cada variable que fueron validadas por cuatro expertos, para la fiabilidad se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,968 en el instrumento de 24 ítems referidos al acompañamiento pedagógico y 0,964 en el instrumento de 15 ítems referidos al desempeño docente; la recolección de la información se hizo online utilizando Google Form. Para el procesamiento de datos se utilizó el software Excel y SPSS 25. Los resultados evidencian que existe relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente al obtenerse un $p = 0,000 < 0,05$ en la prueba chi cuadrado, además, la prueba Rho de Spearman arrojó un valor de 0,797 concluyéndose que ambas variables tienen una correlación alta y significativa. Por otro lado, los docentes precisan que el nivel del acompañamiento pedagógico es de 78,8% que corresponde a satisfactorio y destacado; el nivel de desempeño docente se encuentra en un 86,5% que corresponde entre suficiente y destacado.

Sin duda alguna, cuando los docentes son asesorados y acompañados en su labor pedagógica por parte de los directivos, estos mejoran su desempeño en el aula, dando mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes; esta estrategia requiere que, los directivos generen vínculos de confianza y de respeto hacia los docentes que serán objeto de acompañamiento, se debe valorar el trabajo que realizan en aula, así como ayudarlos a identificar

sus fortalezas y debilidades en base la reflexión crítica y autoevaluación de su desempeño, para tomar conciencia y empezar un proceso de mejora continua en su trabajo diario.

Castillo (2022) en su tesis doctoral *“Gestión pedagógica y su impacto en el desempeño docente de una institución educativa del distrito de La Esperanza, 2021”*, su objetivo fue determinar el impacto que genera la gestión pedagógica en el desempeño docente de la institución educativa, N° 80821 Cesar Vallejo Mendoza, del distrito de la Esperanza, durante el año 2021; utilizó un diseño no experimental de tipo correlacional descriptivo, con una muestra de 45 docentes, en la cual se determinó que, el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.867, lo que indica una relación positiva fuerte entre la gestión pedagógica y desempeño docente, a su vez este valor es altamente significativo ($p < 0.05$), concluyendo que, la gestión pedagógica si genera impacto significativo en el desempeño docente de la institución educativa, N° 80821 Cesar Vallejo Mendoza, de la Esperanza.

El marco del buen desempeño directivo precisa que, quien dirija una Institución Educativa, debe tener conocimientos amplios en pedagogía constituyéndose en un líder que promueva una gestión escolar con énfasis en lo pedagógico, quizás sea la función primordial que todo directivo debe implementar en su I.E. La mejora de la calidad educativa pasa obligatoriamente por el enfoque pedagógico que se implemente.

Carranza (2022) en su tesis doctoral *“Gestión de directivos y desempeño docente en secundaria de la institución educativa “San Nicolás” -Huamachuco, 2020”* tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión de los directivos y el desempeño docente en secundaria de la institución educativa “San Nicolás” -Huamachuco,

2020. El método aplicado fue cuantitativo, no experimental, con un diseño descriptivo correlacional. Se aplicaron 2 cuestionarios, que fueron validados y sometidos a una prueba de confiabilidad alfa de Cronbach, antes de ser aplicados; la muestra de estudio fue de 61 docentes de la institución educativa “San Nicolás” de Huamachuco, 2020 el coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0.761$ demostró que existe una relación directa con correlación positiva alta entre la gestión del directivo y el desempeño docente, lo que demuestra que la gestión de los directivos se relaciona significativamente con el desempeño docente.

A una mejor gestión escolar por parte de los directivos en las I.I.EE, mejor será el desempeño de los docentes en las aulas; y en consecuencia se tendrá una mejor calidad educativa; esta relación es natural cuando las cosas se hacen bien. La educación, hoy requiere de directivos y docentes preparados, que sean innovadores y estén comprometidos a brindar una educación de calidad. Tanto directivos y docentes deben trabajar de manera sistémica, interactuando articuladamente para la consecución de una educación de calidad.

Chávez (2023) en su tesis doctoral “*Desempeño docente en la gestión escolar en una institución educativa de Educación Básica Regular, Lima 2022*” tuvo por objetivo determinar si el desempeño docente tiene influencia en la gestión escolar en una institución educativa en Lima – Perú, 2022. Usó un diseño de investigación de tipo descriptivo – correlacional, no experimental - transversal. La población lo formaron 84 docentes y la muestra fue censal. Los instrumentos utilizados fueron dos encuestas: uno de desempeño docente y el otro de gestión escolar que demostraron ser confiables y válidos. Los datos recogidos se procesaron a través de la estadística descriptiva; se utilizó la prueba de la regresión logística ordinal como prueba estadística de verificación de hipótesis. Se determinó que la variable independiente desempeño docente influye significativamente en

un 78,3% en la variable dependiente gestión escolar. La dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes influye significativamente en un 62,1% en la variable dependiente gestión escolar, la dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes influye significativamente en un 54,80% en la variable dependiente gestión escolar, la dimensión Participación en la gestión articulada de la escuela de la comunidad influye significativamente en un 43,80% en la variable dependiente gestión escolar y la dimensión desarrollo profesional e idoneidad docente influye significativamente en un 40,80% en la variable dependiente gestión escolar: Por los resultados obtenidos según la prueba Seudo R cuadrado ya que el grado de significancia es menor al margen de error permitido (p valor < 0.05), quedando comprobadas y aceptadas las hipótesis de investigación.

El estudio de Chávez demuestra que las dimensiones desempeño docente, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión articulada de la escuela y desarrollo profesional e idoneidad docente influye significativamente en la variable dependiente gestión escolar. Estos factores, bien llevados en la I.E conducen a una mejora de la calidad de la educación. El fortalecimiento de la formación docente, una gestión educativa eficiente, currículos pertinentes contextualizados a la realidad, infraestructura óptima, entre otros son algunos de los elementos determinantes también para mejorar la calidad educativa en las escuelas.

2.1.3. A nivel local

Abanto (2019) en su tesis doctoral “*Gestión escolar en Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo 2018*”. Tuvo como objetivo determinar cómo es la gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo, Cajamarca. El trabajo

fue de tipo no experimental y diseño descriptivo, trabajándose con una muestra de 22 directivos, 68 docentes, 13 estudiantes de 5to. grado de educación secundaria y 29 padres de familia. Para recoger los datos se elaboró un cuestionario, que constó de 50 ítems, se concluyó que la gestión escolar es percibida como eficiente y con buenas expectativas por el 90,9% de los directores, el 89,7% de los docentes y el 76,9% de los estudiantes; siendo los padres de familia más escépticos (sólo el 55,2% coincidió con los actores anteriores).

En la región Cajamarca, la gestión escolar es percibida con buena expectativa, por parte de los directivos y docentes, calificándola como eficiente, lo cual denota que están cumpliendo con las competencias establecidas en el marco del buen desempeño directivo, sin embargo, los padres de familia tienen una visión un poco más real sobre el desempeño de los docentes y directivos, es una apreciación válida también que merece prestarle atención, para reorientar la tarea educativa en la región. La gestión como tal, implica participación, todos son responsables del éxito o fracaso académico en una Institución.

Guarniz (2019) en tu tesis doctoral "*Gestión escolar en Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de Guzmango, Contumazá 2018*". Tuvo como objetivo determinar cómo se desarrolla la gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito indicado, el trabajo fue de tipo y diseño descriptivo no experimental.; para lo cual se trabajó con una muestra constituida por 24 directores, 37 docentes, 25 estudiantes de 5to. grado de educación secundaria y 28 padres de familia. Para la recolección de datos se elaboró un cuestionario de 50 ítems. Se concluye afirmando que la gestión escolar, se desarrolla de manera eficiente, según la calificación de los directores (83.3 %), docentes (78.4 %) y padres de familia (78.6 %); mientras que los estudiantes la califican como deficiente (88%). Esto sucede también en la dimensión administrativa (83.3 %, 78.4 % y 85.7 %) y comunitaria (70.8 %, 54.1 % y 60.7

); y los estudiantes la califican como deficiente con el 76 % y 92 %, respectivamente. Sólo en la dimensión pedagógica, todos los agentes educativos la califican como eficiente, directores 91.7 %, docentes 94.6 %, estudiantes 64 % y padres de familia 86,8 %.

Los resultados que se presenta en este trabajo corresponden a la provincia de Contumazá, y por ende a Cajamarca; en este se puede apreciar que los directivos y docentes se auto perciben con una gestión y desempeño eficiente, con un óptimo rendimiento, según las encuestas aplicadas, pero desde una óptica de los estudiantes, estos valoran como deficiente el desempeño de sus docentes, lo cual debe llamar a una reflexión crítica del trabajo docente y de los directivos. No todos los integrantes de la comunidad educativa están contentos con el trabajo de los docentes por lo cual se requiere una autoevaluación de la gestión escolar para implementar un plan de mejora.

García (2020) en su tesis doctoral “*Análisis del Modelo de Gestión Escolar en Instituciones Educativas Públicas Multigrado de San Ignacio*”. El objetivo general fue analizar el modelo de gestión escolar vigente en las IIEE públicas multigrado de la provincia de San Ignacio, en Cajamarca. El estudio fue de tipo no experimental, con diseño descriptivo – propositivo, la población lo constituyeron 298 directores y una muestra de 58 directores; se usó como técnica la encuesta y el cuestionario como instrumento. Los resultados determinaron que la dimensión gestión administrativa alcanzó 31% para el nivel regular y 69% para el nivel bueno; mientras que la dimensión gestión pedagógica alcanzó 58.6% para el nivel deficiente, y 41.4% para el regular. La dimensión gestión institucional, alcanzó el 100% para el nivel regular; en tanto la dimensión gestión comunitaria, un 75.9% para el nivel regular; y un 24.1%, para el nivel bueno. Concluyendo, que en la gestión escolar: la dimensión administrativa, es la más trabajada con 69% y tiene un nivel bueno; por lo que se deduce que los directores de la IIEE de San Ignacio centran su trabajo en labores

administrativas en desmedro de la dimensión gestión pedagógica que es la columna vertebral de la gestión escolar que reporta un 58.6%, nivel deficiente.

En la gestión escolar de los directivos, se enfatizan o priorizan ciertas dimensiones como la administrativa, la pedagógica, la comunitaria y la estratégica; García encontró que los directivos en San Ignacio, Cajamarca; centran su trabajo en la dimensión administrativa en la cual tienen mejores resultados a diferencia de la dimensión pedagógica en la cual se tiene poco trabajo. Si una I.E quiere mejorar la calidad educativa; es imprescindible que se dé importancia al trabajo pedagógico, al asesoramiento y acompañamiento de los docentes, la función principal de la escuela es enseñar eficientemente con innovadoras estrategias y métodos prácticos, para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

2.2. Marco teórico científico de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene como fundamentos teóricos, filosófico y axiomático dos teorías: La Teoría General de los Sistemas (TGS) sostenida Karl Ludwig Von Bertalanffy y la Teoría de la Calidad Total propuesta por William Edwards Deming; estando contextualizados en las variables y dimensiones de estudios que a continuación se presentan:

2.2.1. La gestión escolar del directivo desde la Teoría General de los Sistemas

El ser humano es social por naturaleza y desde que comienza a trabajar en sociedad surge la administración, como una herramienta para organizar su trabajo en equipo y administrar los recursos que tenían a la mano; esto obligó a aprender técnicas de planificación, organización, dirección y control de las actividades que realizaba, con la finalidad de optimizar los recursos.

Infinidad de hechos históricos evidencian que las primeras civilizaciones utilizaron la administración de manera consciente o inconsciente; al respecto Medina (2002) considera que las antiguas civilizaciones como las de Egipto, China, Roma y Grecia aplicaron diferentes principios que actualmente utiliza la administración como son: el reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y controlar, la descentralización del poder y la organización funcional de los poderes administrativos. En la opinión de Chiavenato (2001) la “... administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia” (p. 3).

Por su parte Robbins y Coulter (2014) sostiene que:

La administración se ocupa, entre otras cosas, de garantizar que las actividades laborales sean ejecutadas con eficiencia y eficacia por las personas responsables de llevarlas a cabo... la eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de insumos o recursos y la eficacia hacer lo correcto o llevar a cabo las actividades laborales que derivarán en el logro de los objetivos de la empresa. (p. 8)

Como se puede ver la administración debe procurar la toma de decisiones que garanticen el buen uso y optimización de los procesos y recursos humanos, materiales, económicos, logísticos, etc., para obtener los máximos beneficios posibles de una manera eficaz y eficiente. La incorporación del término “gestión” en la jerga educativa ha venido progresivamente a sustituir la noción de “administración escolar”. En esta perspectiva, se presenta un esfuerzo por ubicar la gestión más allá del tamiz administrativo con el que frecuentemente se le asocia, e insertarla como una acción global encaminada a garantizar los propósitos educativos en el interior de las escuelas (Pérez, 2014).

La gestión como tal, surge del desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo. La Administración y la gestión no están separadas, se ejecutan de manera concurrente; en el Perú, la descentralización es comprendida como la transferencia de la gestión de las escuelas a otras instancias, a fin de otorgarle mayor autonomía a los órganos intermedios y a las propias escuelas. Para Navarro (2014) “el termino gestión pertenece al ámbito directivo, al ámbito de las tareas de un líder para lograr los objetivos planteados por una organización particular” (p, 20). Por su parte Rodríguez (2011) señala que la gestión ha reemplazado a la administración en el sentido que implica una aproximación más activa, práctica, con énfasis en la estrategia, el liderazgo, establecimiento de prioridades visión y misión, el fomento a la innovación, asumir los riesgos por la actividad, promueve el desempeño e invita a ser más emprendedor. Citado por (Navarro, 2014, p, 21). Para Ropa (2021) la gestión significa “realizar diligencias; conducir, guiar o encaminar a un grupo de personas hacia el logro de las metas de las organizaciones, vale decir, ejecutar un conjunto de acciones estratégicas, previamente definidas... para lograr la visión de las organizaciones” (p. 5).

Como se aprecia, la gestión tiene énfasis en la acción, adquiere una categoría de actividad de operatividad connota dinamismo a diferencia de la administración; que tiene una relación con lo burocrático, propia de oficinas. El uso del término gestión aplicada a la educación, data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Al respecto, Amarante (2000) considera que “la palabra gestión hoy en día es muy usada en educación cuando se quiere describir o analizar el funcionamiento de una escuela, sugiere actuación” (p, 11) que no es más que el conjunto de acciones que se llevan a cabo en la cotidianidad, tales como: toma de decisiones, delegación, coordinación, orientación en la planificación y evaluación de los aprendizajes, diseño de estrategias para la planificación y

evaluación institucional, reuniones con docentes o con todos los miembros de la comunidad educativa, entre otros.

La gestión, a lo largo del tiempo ha tomado diferentes significados, así se tiene que para algunos autores gestionar es el arte de hacer posible un rumbo y alcanzar una meta en medio de las dificultades y de la imprevisibilidad de los acontecimientos. Para Quiroz (1992) la gestión son los procesos de mediación entre la normativa curricular y su concreción en prácticas educativas singulares en cada escuela. Por su parte Aktouf (1998) considera que la gestión es conducir, llevar a cabo, dirigir e incluso gobernar. También se dice que la gestión escolar es un “conjunto de acciones que los miembros de una institución realizan para hacer factibles los objetivos y metas establecidos en el proyecto educativo institucional y en el plan de mejoramiento” (MEN, 2008, p. 150).

La gestión escolar que se implementa en las I.EE están asociadas con la planeación escolar, así como con el quehacer cotidiano en el que dicha planeación se va ejecutando. Desde el enfoque sistémico introducido por Ludwig Von Bertalanffy en su Teoría General de los Sistemas; las organizaciones sociales como las Instituciones Educativas son concebidas “como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el medio circundante”. (Bertalanffy, 1989, p. 150). Bajo esta premisa podemos afirmar que las I.EE son portadoras de un cierto orden por encargo social, para la formación académica de los integrantes de la sociedad, manifestándose una compleja red de interrelaciones entre directivos, maestros, estudiantes, padres de familia y organizaciones públicas y privadas de la comunidad.

El único modo significativo de estudiar a las I.EE, es estudiarlas como sistemas de variables mutuamente dependientes. “Las características constitutivas del sistema son las que dependen de las relaciones específicas que se dan dentro del complejo; para entender

tales características tenemos, por tanto, que conocer no solo las partes sino también las relaciones” (Bertalanffy, 1989, p. 25). Si hablamos de “sistema”, aludimos a “totalidades” o “unidades”. Es un principio general de organización en sistemas fisicoquímicos, como un organismo y unidades sociales. (Bertalanffy, 1989, p. 68).

La Institución Educativa es un sistema abierto, precisamente por su interrelación con su contexto local donde se desarrolla el acto educativo, de las cuales toma sus intereses y necesidades para darle tratamiento en las aulas. Por ello, este trabajo de investigación asume esta teoría, que se enmarca en una filosofía que acepta la premisa de que el único modo significativo de estudiar la organización es estudiarla como sistema. Para Bertalanffy (1989) los conceptos fundamentales que definen a un sistema son: La interacción, que considera que las relaciones entre los elementos de un sistema son biunívocas, y las modificaciones que se presente en un elemento, modifican a su vez la globalidad del sistema. Por su parte la globalidad, se relaciona con las peculiaridades o cualidades resultantes de la integración de los elementos y que únicamente se reconocen en la totalidad u holística. La organización, que determina que el sistema trabaje de una manera determinada y se dirija hacia cierto punto, puesto que, su estructura depende no sólo de los elementos sino también de las interrelaciones que ocurren al interior de la organización. La complejidad, que se complejiza en la interacción de las partes y del ambiente que lo rodea y la homeostasis, que permite el equilibrio dinámico, la marcha normal del sistema y lo mantiene dentro del umbral de funcionamiento y supervivencia garantizando así su permanencia., Entre otras (p. 167).

El Decreto Supremo N° 006 -2021 MINEDU, define a la gestión escolar, como:

El conjunto de procesos administrativos y estrategias de liderazgo que buscan lograr el desarrollo integral de las y los estudiantes y garantizar su acceso a la educación básica hasta la culminación de su trayectoria educativa. Esto se logra a través de la

gestión de las condiciones operativas, de la gestión de la práctica pedagógica y de la gestión del bienestar escolar. (p. 14).

2.2.1.1. Misión del gestor institucional: gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes desde una dimensión sistémica

Para el MINEDU (2014) la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes comprende:

Las competencias dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones básicas para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, la participación de las familias y comunidad y la evaluación sistemática de la gestión de las I.EE (p. 34).

La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes ha sido diseñada para la mejora del aprendizaje de los estudiantes, que se implementa a través del fortalecimiento de la conducción y gestión de los directores de las I.EE. Para una buena gestión escolar, es importante planificar para elevar el éxito académico, para Stoner (1996) la planificación "es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (p. 13). La planificación permitirá al director gestionar con mayor eficiencia la Institución Educativa que tiene bajo su mando, sin ella la institución irá a la deriva sin rumbo fijo.

Los directivos deben velar que todos los integrantes de la comunidad educativa participen en la gestión escolar a través de la promoción del diálogo, como un mecanismo sistémico, en el que la diversidad de opiniones sea escuchada. Velar por la creación y sostenimiento de un clima escolar adecuado mediante una convivencia escolar armoniosa,

esta no puede ser dejada al azar, La convivencia escolar requiere ser atendida de manera intencional e incorporada en la gestión institucional de la II.EE. Para Sandoval (2014) una convivencia escolar sana, armónica, sin violencia, incide directamente en la calidad de vida de todos los miembros de la comunidad educativa, en los resultados de los aprendizajes, en la gestión del conocimiento y en el mejoramiento de la calidad de la educación (p. 161).

El MINEDU (2014) para una buena práctica directiva, elaboró el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDi), donde se establecen las competencias y desempeños que los directores deben implementar en su gestión escolar de manera eficiente. Una buena gestión escolar, no solo depende del director, sino del compromiso de toda la comunidad educativa, el éxito académico es responsabilidad de todos.

La planificación estratégica como un elemento indispensable en la gestión escolar, se evidencia en los procesos estratégicos que implementan los directivos en su trabajo, para ello es importante que los directivos tengan un liderazgo sobre su comunidad educativa a fin de que sean partícipes en la elaboración de los instrumentos de gestión como lo son: El Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Proyecto Curricular Institucional (PCI), el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el reglamento Interno (RI).

Para Armijo (2011) la planificación estratégica (PE):

Es una herramienta de gestión que permite la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y demandas que les impone el entorno y lograr mayor eficiencia, eficacia y calidad de los bienes y servicios que se proveen (p. 15).

Además, la gestión directiva debe promover las relaciones interinstitucionales y comunitarias, a fin de garantizar mecanismos y estrategias de articulación con la comunidad,

estableciendo alianzas interinstitucionales; es importante que los directivos adopten un modelo de gestión escolar basado en la mejora de la calidad total, filosofía propuesta por Deming.

Un buen directivo debe saber administrar eficientemente los recursos humanos y económicos, organizar la jornada escolar, monitorear el desempeño de los docentes, promover la profesionalización docente, los servicios básicos complementarios; realizar la recepción y distribución de materiales educativos, ejecutar el mantenimiento preventivo de las instalaciones del local escolar, promover la implementación de estrategias para la limpieza del local escolar, así como inocuidad de los alimentos a ser consumidos por los estudiantes, entregados por el programa alimentario Qaliwarma y adoptar medidas de seguridad, ecoeficiencia e implementación de estrategias para el manejo de riesgos y desastres.

2.2.1.2. Perspectiva sistémica de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular objeto de estudio.

Desde la mirada de la Teoría General de los Sistemas (TGS) los docentes deben desarrollar competencias en las diferentes áreas del currículo nacional, los contenidos son por lo tanto el componente que caracteriza el proceso educativo, dentro de los cuales se despliegan los procesos pedagógicos que se aplican desde un enfoque sistémico, para el MINEDU (2014) los procesos pedagógicos, son procesos de enseñanza que los docentes utilizan en las aulas, que pueden utilizarse en cualquier momento, para construir conocimiento; estos procesos, se estructuran metodológicamente siguiendo un orden lógico, y se encuentran articulados uno con otro de manera y sistemática e interdependiente.

Dentro del mapa de procesos, los directivos son responsables de ejecutar con calidad los procesos operativos que tienen que ver con: el fortalecimiento del desempeño docente, que se puede lograr implementando un trabajo colegiado en la I.E, también deben promover la investigación e innovación pedagógica y realizar el acompañamiento pedagógico a los docentes de aula; de igual modo otro proceso que los directivos deben implementar en su gestión escolar, es la de gestionar con eficiencia los aprendizajes, que pueden lograrse al implementar las siguientes acciones: desarrollo de sesiones de aprendizaje de manera óptima, ejecución de la retroalimentación y reforzamiento de los aprendizajes de los estudiantes, siendo necesario un monitorear y acompañar el trabajo docente.

Gestionar la convivencia escolar y la participación de los integrantes de la comunidad educativa son competencias que los directivos deben implementar en la gestión escolar, saber prevenir y manejar los conflictos en la I.E, brindaran un clima institucional muy favorable para la gestión de los aprendizajes en la escuela. Según Ortega (2007) “la convivencia encierra un cierto bien común que es conveniente respetar, lo que favorece la espontanea resolución de conflictos” (p. 51).

Preparar las condiciones para la gestión de los aprendizajes, tiene que ver con la programación curricular que todo docente debe desarrollar en su trabajo diario. La programación curricular es una actividad donde se organiza el trabajo pedagógico de manera secuencial, se seleccionan y organizan las capacidades, actitudes y conocimientos acompañados por los desempeños que cada estudiante debe lograr, además se prevé estrategias metodológicas y otros elementos que buscan garantizar un trabajo integral en el aula.

La planificación es inherente al proceso educativo y tiene intencionalidad práctica; consiste en un proceso de previsión sistemática de actividades de aprendizaje con base en el currículo, que los docentes prevén, para que los estudiantes desarrollen en el proceso educativo; la falta de planificación en el aula hace caer en la improvisación y falta de direccionalidad de los aprendizajes.

Las orientaciones de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, tiene que ver con potenciar las competencias relacionadas con el trabajo en equipo, el trabajo colegiado y colaborativo entre docente, así también con la promoción de la investigación educativa, la gestión pedagógica, que se implementa con el acompañamiento y monitoreo sistémico del proceso de enseñanza que realizan los docentes (MINEDU, 2014).

El monitoreo y acompañamiento pedagógico, es una forma de supervisión que realizan los directivos de I.I.EE y autoridades educativas, que consiste en hacer un seguimiento al trabajo docente en el aula, con el propósito de detectar dificultades en su accionar y mejorar su desempeño docente. Al respecto Cano, et al. (2009) considera que el monitoreo pedagógico es una estrategia de supervisión, que consiste en el seguimiento permanente de las tareas asignadas al docente, con el objetivo de conocer el nivel de desempeño para asesorarlo y capacitarlo según sus resultados; busca el crecimiento profesional en conformidad con los estándares institucionales y nacionales.

Para el MINEDU (2016) en la Resolución de Secretaría General N° 008-2016-MINEDU referida a “Norma que establece disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la Educación Básica” define al acompañamiento pedagógico como:

Una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante promueve en los docentes –de manera

individual y colectiva— la mejora de su práctica pedagógica a partir del descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. (p. 3).

Además, en la misma norma se establece que el acompañamiento pedagógico se desarrolla bajo tres enfoques: reflexivo crítico, inclusivo, e intercultural crítico (p. 5). Por ello, el acompañamiento pedagógico permite romper con uno de los problemas que históricamente caracterizaron a la docencia: el aislamiento y el trabajo individual, el encierro dentro del aula y la falta de oportunidades para compartir experiencias con otros colegas.

2.2.1.3. Visión holística de la gestión escolar desde la Teoría General de Sistemas

Desde la visión de la Teoría General de los Sistemas (TGS) una escuela es un sistema complejo, organizacionalmente, que está abierto a través de la interacción con el entorno. Cuando se altera el orden interno, el sistema entra en caos; este orden lo proporciona la gestión escolar que realizan los directivos. Desde una perspectiva sistémica, la I.E como organización social, puede considerarse como sistema real y abierto, puesto que posee elementos que se encuentran interconectados entre si mediante una serie de procesos que funcionan de manera sistemática e interdependientemente una de otra, con la finalidad de lograr una meta o fin, que para nuestro caso es la consecución de la educación de los estudiantes.

Los sistemas por concepción tienen entradas (input) que para nuestro caso están formadas por el currículo nacional de la educación básica (CNEB), los estudiantes de los diferentes niveles educativos, las políticas educativas tanto regionales, nacionales e

internacionales, los recursos humanos, materiales y financieros, etc. En la fase de procesos, se encuentra el proceso de enseñanza aprendizaje que los docentes implementan en las aulas, siendo los directivos los responsables directos de liderar la implementando modelos de aseguramiento de la calidad en las I.I.EE que gestionan, por ello el estudiante se convierte en el centro del sistema educativo quien recibe toda la atención para el logro de los aprendizajes. Finalmente, los procesos concluirán con la salida de un producto esperado por la sociedad, que vienen a ser los ciudadanos que han adquirido un cúmulo de conocimientos, valores y competencias que le permitan desenvolverse en la vida diaria, estos deberán reunir ciertas características demandadas y plasmadas en un perfil de egreso. Para corregir los fallos en los productos finales, se implementa la retroalimentación, es un proceso mediante el cual el producto final o salida retorna nuevamente a la entrada, de esta manera se ajusta y corrige las debilidades que se presentaron en el proceso y se fortalece lo bueno, es una forma de recoger información sobre el cumplimiento o logros de los perfiles de egreso de los estudiantes a fin de tomar las medidas correctivas, que se plasman en propuestas de mejora en el sistema educativo.

Para el Sistema Educativo Peruano (SEP), la gestión escolar esta explicitado en el Decreto Supremo N° 006 -2021 MINEDU (2021, p. 2) que menciona: “La gestión escolar es un conjunto de procesos administrativos y estrategias de liderazgo que buscan lograr el desarrollo integral de las y los estudiantes y garantizar su acceso a la educación básica hasta la culminación de su trayectoria educativa. Esto se logra a través de la gestión de las condiciones operativas, de la gestión de la práctica pedagógica y de la gestión del bienestar escolar.”

Desde la filosofía de la Teoría General de los Sistemas (TGS) los sistemas se caracterizan por tener una perspectiva holística e integradora, que dan importancia a las

interrelaciones que se dan entre sus elementos, quienes funcionan como una unidad, según Bertalanffy (1989) los sistemas son un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el medio circundante. (p. 263). Hoy día se habla de sistema en todos los ámbitos del que hacer humano, tanto para referirnos a una máquina, a un organismo vivo o una institución u organización social, etc. Conseguir que una I.EE funcione con eficacia exige conocer a la organización a través de sus elementos y sus relaciones que se producen. Las I.EE deben ser concebidas como sistemas dinámicos en permanente evolución y subsistemas de otros sistemas globales.

El Marco del Buen Desempeño Directivo (2014) establece que los directivos que gestionen I.EE, deben cumplir con 21 desempeños, 6 competencias y 2 dominios fundamentales que son: la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, que se plasma con la planificación institucional, la promoción de la convivencia democrática, la participación de la comunidad educativa, así como la evaluación sistemática de la gestión y la gestión de los procesos pedagógicos, para la mejora de los aprendizajes, debiendo los directivos enfocarse en mejorar la profesionalidad para mejorar el desempeño de los docentes en el aula de clases. (pp. 50-51).

2.2.1.4. La gestión escolar por procesos en la Educación Básica Regular bajo la filosofía de mejora continua de Edward Deming

Los procesos de gestión dan direccionalidad al funcionamiento del servicio educativo, por ello existen muchos modelos de gestión de la calidad, uno de ellos es el de la calidad total propuesto por Deming, que está vigente en la gestión del sistema educativo peruano; al hablar de calidad hoy día, es pensar en la satisfacción plena del cliente, es decir, de los estudiantes y padres de familia. La filosofía Deming (1989) promueve una cultura de

la mejora continua, en la organización donde se aplique, además requiere el involucramiento de todos sus miembros; la calidad total es un ideal que persigue toda gestión escolar.

Para Deming (1989) la transformación o mejora no llega sola, la alta dirección es responsable de la mejora continua de la calidad. La prevención del error es crucial en el programa de calidad de servicios. Deming considera en uno de sus principios estimular la educación y la automejora de todo el mundo, lo que significa que no solo basta contar con gente buena, sino que estén motivados siempre para mejorar su educación, tanto la gerencia como la fuerza laboral...bajo este principio y en analogía con la gestión escolar, los directivos deben estar en permanente formación y preparación para asumir su función, de igual manera debe liderar en sus docentes la capacitación permanente para volver más eficiente su desempeño con los más altos estándares de excelencia.

Desde un modelo de gestión de la calidad total en la educación, el líder es considerado como el dinamizador de los equipos de trabajo, Deming menciona que se debe adoptar e implantar el liderazgo, la tarea de la dirección no solo consiste en supervisar el trabajo de los docentes, sino en liderar el proceso de mejora continua de calidad en las IIEE, para lo cual tendrá que trabajar en motivarlos e implementar un liderazgo efectivo que la haga trascender desde un plano operativo.

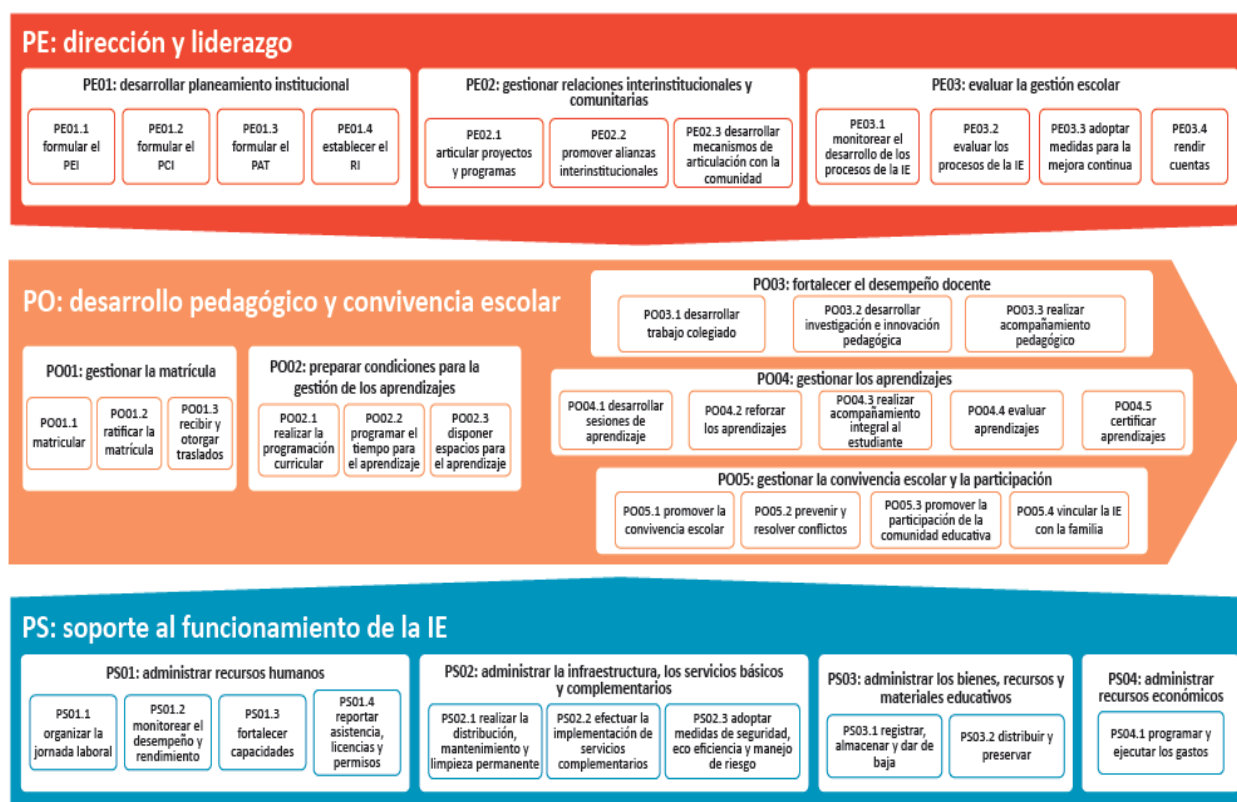
Según el MINEDU (2013) la política nacional de modernización de la gestión pública se encuentra normado en el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que establece la aplicación de una gestión escolar por procesos en las IIEE orientadas a brindar un servicio educativo eficiente con base en el logro de aprendizajes de los estudiantes (p. 5). Los procesos se consideran actualmente como base de la gestión de todas las organizaciones que quieren tener altos niveles de eficiencia, una gestión por procesos, aplicada a las IIEE; mejora los niveles de calidad de estas.

Los procesos son una secuencia de actividades orientadas a generar valor agregado en el servicio educativo, con el fin de obtener buenos resultados en los aprendizajes de los estudiantes y satisfacción en los demás miembros de la comunidad educativa. Según la norma ISO 9000:2000 un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (p. 13).

Para una mayor comprensión de cómo funciona una IE, se ha diseñado los mapas de procesos que, no es más que una representación gráfica de la estructura de los procesos que se desarrollan en un sistema de gestión. Los directivos en la gestión escolar que implementan en las I.EE deben implementar eficientemente tres procesos de gestión fundamentales, que son: los procesos operativos, los procesos estratégicos y los procesos de soporte. Según Cantón (2010) los procesos estratégicos; proporcionan las directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección, plasmándose los objetivos, las políticas educativas en relación con la misión y visión de la IE. Los procesos operativos; tienen que ver con la prestación del servicio, lo que se hace en las aulas, son las actividades esenciales de la IE, es decir su razón de ser, los procesos de soporte dan apoyo a los procesos fundamentales que brinda la IE y que tienen que ver con la administración de bienes y servicios (p. 8).

Figura 1

Mapa de procesos que se implementan en las II.EE Pública del Perú.



Nota: Mapa de procesos, extraído del módulo 2 planificación escolar. Minedu (2016, p. 17)

2.2.1.5. La calidad total como principio esencial de la gestión escolar en las Instituciones Educativas de la Educación Básica Regular

El concepto de “Calidad” ha experimentado muchos cambios hasta llegar a lo que hoy conocemos por “Calidad Total” o también denominada “Excelencia”. Inicialmente, el enfoque fue hacia la calidad del producto, después hacia los clientes y en la actualidad en todo servicio que brinda el ser humano. La calidad total, es una estrategia de gestión de las organizaciones, que determina el éxito o fracaso de la organización; las II.EE no escapan a esta filosofía de vida, ya que tienen el gran reto de gestionar la calidad educativa en su

organización, así como de mantenerla en el tiempo, tarea muy difícil ya que vivimos en un mundo muy cambiante.

Para Udaondo (1992) la gestión de la calidad “es el modo en que la dirección planifica el futuro implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a su mejora permanente” (p. 5). Mejorar la calidad educativa es una demanda de la sociedad actual y forma parte de las políticas educativas de varios países del mundo. Deming (1989) considera que “la calidad es compromiso de todos, la calidad no se hace con la inspección sino mejorando el proceso de producción” (p. 23).

La comunidad educativa, especialmente los docentes, deben participar con compromiso en la gestión escolar, ya que conocen de cerca la problemática de la IE. Por ello, es importante que los equipos directivos lideren y promuevan una cultura de participación y toma de decisiones de manera democrática. Para Deming “La calidad es compromiso de todos” La calidad no se hace con la inspección sino mejorando el proceso de producción. (Deming, 1989, p. 23).

Desde la filosofía de la Teoría General de Sistemas (TGS) los directivos de las IIEE deben visualizar a la escuela como un sistema abierto y complejo, que forma parte de otros sistemas mayores, la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones conducirá a una buena gestión escolar del directivo y en consecuencia influirá exitosamente en el buen desempeño docente.

La calidad tiene relación con la satisfacción de las necesidades de los consumidores, clientes y usuarios de servicios. La calidad es el resultado de un proceso de gestión, es un camino que se pretende lograr; por eso gestionar la calidad es una forma de administrar las

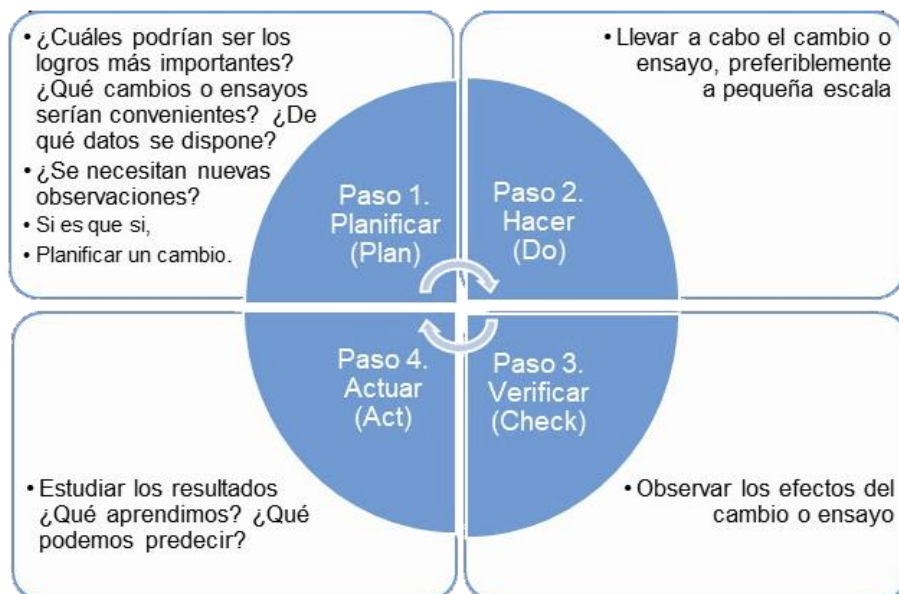
organizaciones para hacer las cosas bien. Desde esta mirada las IIEE deben gestionarse bajo un modelo de gestión eficiente, que permita obtener los mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes y la satisfacción de los padres de familia, que son los clientes del sistema educativo.

Deming (1989) propuso la implementación de 4 etapas si se quiere elevar la calidad de un producto o de un servicio, su famoso ciclo de Deming establece 4 momentos que son: planear, ejecutar o hacer, verificar o controlar y actuar.

El ciclo de Deming es una herramienta valiosa para buscar la mejora continua de las organizaciones; esta filosofía de la calidad total es totalmente aplicable a la gestión escolar en las IIEE de la EBR, estas cuatro fases o momentos pueden tomarse como una metodología de gestión o una herramienta de trabajo para directivos, la misma que busca asegurar la calidad educativa de los educandos. Los directivos deben promover una cultura de evaluación en las IIEE ya que todo proceso de mejora continua, parte de la autoevaluación institucional donde participen todos los miembros de la comunidad educativa. La mejora continua es la parte esencial de la gestión de la calidad, pero requiere de compromiso, planificación, liderazgo, involucramiento y participación de todos.

Figura 2

Ciclo de la calidad total propuesto por Deming PDCA



Nota: Ciclo de la calidad total propuesto por Deming, tomado de las siete enfermedades mortales de la gerencia:

<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/02/las-siete-enfermedades-mortales-de-la-gerencia-segun-el-ciclo-pdca/>

Las II.EE tienen la necesidad de redefinir y perfeccionar eficientemente sus procesos de gestión para asegurar así la mejora continua del servicio educativo, una estrategia que puede servir es el famoso ciclo de Deming, el cual brinda los fundamentos teóricos a fin de garantizar un trabajo eficiente.

La primera etapa del ciclo de Deming es la planificación, que en el caso de las II.EE corresponde a los procesos estratégicos que realizan los directivos, es decir al elaborar los instrumentos de gestión como el Proyecto educativo Institucional (PEI), el Plan Anual de trabajo (PAT), el Reglamento Interno (RI) y el Proyecto Curricular Institucional (PCI) de manera participativa, implica tener una visión prospectiva estratégica de cómo se desea que sea la I.E, en esta etapa se identifican los problemas que afronta la organización, se

establecen metas, objetivos y se elaboran planes de acción e intervención. Godet (2007) considera que “La prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación proactiva para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables” (p. 6).

La segunda etapa del ciclo de Deming tiene que ver con la aplicación o hacer realidad los planes previstos en la planificación, es decir, es el momento en poner en práctica los planes de mejora elaborados, hacer seguimientos y reajustes si fuese necesario a los planes programados. En las I.I.EE se tienen diferentes planes a ejecutar como, por ejemplo: el plan de mantenimiento preventivo del local escolar existe el plan de tutoría, plan de gestión de riesgos y desastres, el plan de capacitación docente, plan trabajo con padres de familia, el plan lector, el plan del programa de alimentación escolar (Qaliwarma), plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico, etc.

La tercera etapa del ciclo de Deming tiene que ver con la verificación del cumplimiento de los planes de mejora implementadas en la gestión escolar, la evaluación participativa y reflexiva por parte de los integrantes de la comunidad educativa favorecerá la mejora de la calidad educativa en la I.E; pero qué es lo que se tiene que verificar en la gestión escolar; existe un sin número de procesos y planes que se tienen que monitorear y evaluar permanentemente, así tenemos: se tienen que verificar el cumplimiento y logro de los objetivos y metas de los instrumentos de gestión (PEI, PAT, PCI y RI) los planificaciones curriculares de los docentes; además, se verifica la ejecución de los planes de mantenimiento escolar, los planes de gestión de la convivencia escolar, los planes de trabajo con los padres de familia, entre otros que son propios de la gestión escolar.

Finalmente, Deming propone la cuarta fase que es actuar, que consiste principalmente en la toma de decisiones, en función de la evaluación realizada a los planes

de acción ejecutados en la etapa anterior; si se lograron identificar fallas o problemas en los procesos de gestión escolar, es en este momento donde se aplicarán las medidas correctivas, todo esto conlleva sin duda a una mejora del servicio educativo y por ende al incremento del logro de aprendizaje de los estudiantes.

Desde el pensamiento Deming, la calidad es buscar la satisfacción del cliente, constituyéndose en un requisito para permanecer en el mercado, la calidad debe entenderse como la traducción de las necesidades de los clientes, en un producto o servicio; bajo esta visión, la gestión escolar debe buscar satisfacer las necesidades y demandas educativas de los estudiantes; siendo estos los más indicados para evaluar la calidad del servicio. También la calidad implica compromiso, sin compromiso no hay calidad. Para Deming una de las siete enfermedades mortales de las organizaciones es la falta de compromiso.

Para Deming (1989) la calidad supone eficacia en la elaboración de algún producto o en la prestación de un servicio. La palabra calidad total, implica una filosofía de trabajo de camino a la excelencia, por lo tanto, puede considerarse como un nuevo modelo de gestión de mejoramiento continuo. La Organización Internacional de Normalización (ISO 9000) define calidad como “el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (ISO 9000, 2005, p. 8).

2.2.1.6. El liderazgo elemento crucial para la mejora continua en la gestión escolar de las Instituciones Educativas de la Educación Básica Regular

Varios trabajos de investigación consideran que el liderazgo que adopte el directivo en su gestión determinará el éxito o fracaso académico de los estudiantes. Freire (2014) recogiendo investigaciones sobre el liderazgo de diferentes autores, como: Alvaríño, Arzola,

Brunner, Recart y Vizcarra 2004; Bolívar 2010; Bush 2007; Cervantes 1998; Maureira 2004; Pont, Nusche y Moorman 2008; Rojas y Gaspar 2006 llegó a determinar, que estos, coinciden en señalar la importancia del liderazgo para una dirección de calidad en los centros educativos (p. 24). Estos autores coinciden en afirmar que el liderazgo implica tener influencia en un grupo de personas, es tener poder de convocatoria, el líder es capaz de hacerse escuchar y dirigir con acierto a un grupo humano. El liderazgo es, de cierta manera, un tipo de poder personal.

Por su parte Deming (1989) considera que el liderazgo es uno de los principios fundamentales que toda organización debe implementar en su gestión, de igual manera los directivos de las I.EE deben optar por un estilo propio de liderazgo; según las normas ISO 9001:2015 el liderazgo se refiere al conjunto de capacidades que deben estar presentes en una persona para lograr ejercer influencia sobre un grupo de personas, con el fin de motivarlas y conducir las hacia el logro de unos determinados objetivos propuestos. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, entre algunos estilos de liderazgo, se tienen los siguientes:

El liderazgo “pedagógico” es el que sitúa como brújula de su acción la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, por tanto, va vinculada a la mejora de la calidad educativa. Bolívar (2010) refiere que el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje. Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica. Para Anderson (2010), los líderes que asuman un liderazgo pedagógico, deben centrarse más

en aspectos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, que en otros de tipo administrativo. Esta nueva mirada del liderazgo escolar es compartida por el Ministerio de Educación en la actualidad.

El liderazgo distribuido o compartido, es otro tipo de liderazgo en el cual se da oportunidad a todos los integrantes de la comunidad docente a participar de la gestión escolar (Murillo, 2006, p. 19). Este modelo se centra en el compromiso y la participación de todos los miembros en las acciones emprendidas para alcanzar los objetivos trazados. El directivo crea un clima de trabajo participativo, abierto, de cooperación, confianza y respeto mutuo. Así, el liderazgo se vuelve un fenómeno colectivo, “asumido por distintas personas según sus competencias y momentos” (Murillo, 2006, p. 20).

El liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo; en este sentido el liderazgo transformacional se enmarca en el trabajo en equipo del director y los docentes. Para Mejía (2021) los líderes transformacionales se caracterizan por motivar e inspirar en sus seguidores que están a su alrededor entusiasmo y tenacidad proporcionando significado y reto al trabajo de los seguidores. El espíritu de equipo crece. Se muestra entusiasmo y optimismo. (p. 81).

Liderazgo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) que es la propietaria del modelo de excelencia. “La autoevaluación es la herramienta fundamental del Modelo de Excelencia, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un Modelo” (Martínez y Riopérez, 2005, p. 44).

Finalmente, a manera de conclusión, el liderazgo para Deming es el motor que entrelaza y mueve la gestión en las instituciones, igual sucede en la dirección en las II.EE la alta dirección con un gran liderazgo podría llevar al éxito de la organización. El directivo, debe ser el líder que motive y conduzca a su comunidad educativa hacia la excelencia académica de la escuela, de allí que este trabajo de investigación se apoya y se sustenta en la teoría de la calidad total.

Desde un enfoque sistémico, las II.EE son organizaciones donde se producen una serie de interacciones positivas y negativas entre los miembros integrante de la comunidad educativa, influenciados por sus valores e intereses personales, es aquí donde interviene el liderazgo que buscará que todos los miembros de la organización persigan un mismo fin. El líder cumple un rol fundamental a la hora de homogenizar criterios discordantes para dirigirlos a propósitos comunes en bien de los aprendizajes de los estudiantes y mejora de la gestión escolar.

2.2.1.7. La gestión escolar como política educativa en el sistema educativo peruano

En actualidad la calidad educativa es una exigencia en los sistemas educativos a nivel mundial, por lo que, necesitan establecer ciertos modelos de gestión que les permitan alcanzar la tan ansiada calidad. Según el MINEDU (2022) precisa que “Necesitamos una gestión de calidad centrada en brindar un buen servicio educativo que genere satisfacción tanto al equipo directivo y docentes, como a nuestros clientes (alumnos, padres de familia, comunidad educativa)” (p. 6).

Hablar de la calidad en la educación, es pensar en la implementación de un modelo de gestión escolar, que potencie la eficiencia y eficacia de los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes. Mejorar el desempeño directivo y docente, constituyen a la

vez tareas dialécticas que satisface las demandas educativas de los estudiantes y expectativas de los padres de familia.

Los modelos de gestión son sistemas de trabajo escolar que se exteriorizan, a través del pensar, la actuación y los paradigmas en gestión que tienen los directivos, permiten incrementar los niveles de eficiencia en los procesos de gestión escolar, además responden a metas y políticas educativas establecidas por las Instituciones Educativas. Los modelos de gestión señalan una serie de pautas para llevar a cabo una gestión eficaz, permiten llevar acciones acertadas para mejorar los procesos de enseñanza - aprendizajes de los estudiantes. Navarro-Arvizu, et al. (2015), citando a López (2014), manifiestan que un modelo de gestión “permite establecer un enfoque además de un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como para determinar las líneas de mejora continua hacia las que deben orientarse los esfuerzos de ésta”. (p. 12).

Actualmente la gestión de la calidad en el sistema educativo peruano se encuentra en constante cambio e innovación, con la implementación de políticas educativas que tiene que ver con la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes, para ello se han puesto en práctica diferentes modelos de gestión de la calidad que buscan revertir los bajos resultados académicos. El modelo Deming, es quizá el modelo de gestión recurrente de más implementación en la gestión escolar en las IIEE peruanas; la mejora continua como filosofía de vida, es trabajada desde la perspectiva: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, (PHVA), trabajándose armónicamente en la consecución de las metas y objetivos planteados en el PEI.

El sistema educativo peruano es un crisol que matiza el uso de diferentes modelos de gestión escolar, basados en fundamentos teóricos y metodológicos, para mejorar la calidad educativa, así se tiene el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, creado por FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad) en 1999 [...] este es un modelo de gestión aplicable a cualquier organización pública o privada que busca seguir el camino de la excelencia, desarrollando la gestión de la calidad en el ámbito iberoamericano. (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019, p. 5). El objetivo de este modelo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el desarrollo y la planificación estratégica. Desde esta perspectiva la evaluación u autoevaluación de los procesos de gestión, cobra un papel muy importante en la gestión, ya que ¿cómo se podrá planificar planes de mejora si no sabemos dónde estamos? Por ello, la evaluación es una herramienta de gestión que se encuentra en todos los sistemas de calidad y modelos de excelencia. Hoy día se busca cumplir con ciertos estándares de calidad.

Para Martín (2005) el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión, se compone de nueve criterios divididos en: cinco procesos facilitadores, que son: el liderazgo y estilos de gestión, las políticas de estrategia, el desarrollo del talento de las personas, la gestión de los recursos y gestión con los clientes; y cuatro criterios de resultados, que miden el desempeño de la organización y tienen que ver con la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas en cuanto al producto o servicio prestado. (pp. 3-4)

El modelo Malcolm Baldrige de gestión de la calidad, es un modelo desarrollado por el gobierno de los Estados Unidos, en el año 1987. Para Camisón (2006) el modelo, estipula que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los

clientes, traduciéndose su filosofía en la mejora de las relaciones de los empleados, favoreciendo una mayor productividad y, por lo tanto, una mayor satisfacción de los clientes (p. 709). Este sistema de gestión de la calidad es una metodología por la cual una Institución Educativa autoevalúa su gestión escolar implementada, identificando sus fortalezas y oportunidades de mejoramiento. A partir de estas distinciones, se aplican planes de mejora para aumentar los niveles de calidad y búsqueda de la excelencia a través de la implementación y trabajo en siete principios básicos: el liderazgo, la planificación estratégica, atención al cliente y mercado, la medición y análisis de la gestión del conocimiento, la fuerza laboral, los procesos operacionales y finalmente el analiza los resultados, que tienen que ver con los niveles del desempeño en contraste con otras organizaciones que proporcionan productos y servicios similares. Este modelo se centra en la mejora de la gestión valorando la «satisfacción del cliente» que es un elemento decisivo para el éxito de la organización.

El modelo de las Normas de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO 9000) son un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad que especifican los elementos y como deben funcionar el conjunto de estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce las organizaciones. Según Gonzales (2005) los principios básicos que caracterizan a este modelo de gestión son:

«Organización enfocada al cliente»: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades y satisfacer sus requisitos.

«Liderazgo»: los líderes deberían crear y mantener un ambiente interno, involucrando al personal en el logro de los objetivos de la organización.

«Participación del personal»: el personal es la esencia de una organización y su total compromiso hace que sus habilidades sean usadas para el beneficio de esta. «Enfoque basado en procesos» los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando

las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. «Enfoque de sistemas para la gestión» identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización. «Mejora continua» la mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización. «Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones» las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. «Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor» una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. (p. 163)

Actualmente, las IIEE del sistema educativo peruano se gestionan bajo un enfoque de procesos, así lo estipula las normas legales vigentes, por lo que los directivos implementan en su gestión este sistema de trabajo; la gestión por procesos busca primordialmente en todo momento la satisfacción del cliente. La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización (ISO 9001, 2015, p. 8).

El Decreto Supremo N° 006 -2021 MINEDU, establece que la gestión escolar que se realice en el sistema educativo peruano debe enmarcarse en 4 dimensiones, siendo las siguientes: dimensión estratégica, referida a la generación de una orientación clara y compartida de los fines y propósitos educativos de la IE, a partir de la cual se formulan objetivos y metas para la mejora de esta. La dimensión administrativa, que tienen que ver con las actividades de soporte que aseguran las condiciones de operatividad de la IE y permiten que las tareas pedagógicas, estratégicas y comunitarias se realicen de manera fluida

y efectiva. La dimensión pedagógica, que se centra, fundamentalmente, en todas las actividades que sostienen y acompañan los procesos de enseñanza y el aprendizaje y que guían la formación integral y acompañamiento a cada estudiante y sus familias, en el marco del currículo nacional de la educación básica (CNEB). Finalmente, la dimensión comunitaria, que tiene que ver con la gestión de la convivencia escolar, la promoción del rechazo de toda forma de violencia y discriminación, a la articulación con aliados estratégicos, al acompañamiento socioafectivo y al involucramiento de las familias. (p, 14).

2.2.2. El desempeño docente retos y prospectiva desde de la teoría general de sistemas y teoría de la calidad total

En los últimos años en diferentes países del mundo, América Latina y el Perú, se ha dado gran atención e importancia al desempeño docente a fin de mejorar la calidad educativa en las I.IEE de acuerdo con el MINEDU (2014) el desempeño docente tiene que ver con la preparación para el aprendizaje, que implica, la preparación de los maestros asociado a acciones que estimulen el aprendizaje, como el uso óptimo de los recursos y materiales didácticos en las sesiones de aprendizaje, la planificación curricular, el dominio disciplinar, estrategias de enseñanza, evaluación del aprendizaje, entre otros criterios.

Desde la mirada de la Teoría General de Sistemas (TGS) las organizaciones sociales como las I.IEE pueden considerarse como sistemas artificiales abiertos, puesto que han sido creadas por el hombre y están estructurados por elementos ordenados de manera lógica y se interrelacionan de manera dinámica, para Bertalanffy (1989) “El todo es más que la suma de sus partes” (p. 55) esto da a entender que existe una interrelación entre los elementos constitutivos de un sistema, el docente organiza de manera lógica y sistemática el proceso de enseñanza, procurando hacerla de manera holística e integral.

El docente en el ejercicio de su labor pedagógica enfrenta muchos desafíos y retos al momento de enseñar, es importante que el maestro sepa que hacer, cuando ingrese al aula, por ello debe planificar su trabajo; al respecto el MINEDU (2012) considera que "la planificación del trabajo pedagógico se realiza a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo" (p. 18). La programación es un instrumento fundamental que ayuda y orienta al profesor/a en el proceso enseñanza – aprendizaje de los estudiantes.

Desde la visión de la teoría general de los sistemas (TGS), la preparación para el aprendizaje que realizan los docentes, se centra en la organicidad para que funcione como un todo, por ello los docentes tienen que secuenciar con un orden lógico y sistemático una serie de actividades de aprendizaje, las mismas que deberán interrelacionarse para producir un aprendizaje holístico, todas estas actividades apuntan al logro de una competencia y a desarrollar habilidades y conocimientos.

Deming, establece que todo proceso de mejora continua se inicia con la planificación y la elaboración de planes de intervención; análogamente el trabajo docente inicia también con la planificación curricular antes de entrar al aula, Deming postula que la planificación simplemente es la determinación de la secuencia de actividades necesarias para alcanzar los resultados deseados, la calidad se planifica para lograrla de manera comprometida entre todos los integrantes de la organización. Deming considera también que los trabajadores deben ser perseverantes en el propósito de mejorar sus productos o servicios, de igual manera los docentes deben perseverar también en mejorar sus desempeños en el aula, y esto lo lograrán cuando mejoren su profesionalidad docente a través de la capacitación permanente.

Para un buen desempeño docente, es importante que los profesores muestren su profesionalismo en cuatro campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad. (MINEDU, 2012, p. 18).

2.2.2.1. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes función epistemológica del docente: Los principios de Deming, la teoría de sistemas y calidad total tránsito de la práctica docente

La preparación para el aprendizaje de los estudiantes es uno de los dominios, del desempeño docente y tiene que ver con la planificación del trabajo pedagógico, para el MINEDU (2012) "la planificación del trabajo pedagógico se plasma con la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo" (p. 18). También, promueve en los docentes el conocimiento de las principales características sociales, culturales materiales e inmateriales y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación de los aprendizajes.

La programación curricular, es una actividad esencial que realizan los profesores en su trabajo pedagógico, es un proceso secuencial de selección y organización de las capacidades, actitudes, conocimientos y desempeños que cada estudiante debe lograr durante el año, mediante estrategias metodológicas y otros elementos que buscan garantizar la enseñanza-aprendizaje. La programación hace más eficaz el trabajo docente en el aula y su

importancia radica en que permite organizar de manera coherente lo que se quiere lograr en los estudiantes.

Para Gallego (2013) la programación curricular ocupa un lugar relevante en el conjunto de las tareas docentes. La programación es un instrumento fundamental que ayuda y orienta al profesor en el proceso enseñanza – aprendizaje que desarrollo con un grupo de estudiantes. Con la programación, los profesores sistematizan su trabajo diario previendo, el trabajo a realizar en el aula. La programación o planificación curricular desde la postura del MINEDU (2014), es entendida como: El acto de anticipar, organizar lo que se va a enseñar y lo que los estudiantes van aprender, teniendo en cuenta sus aptitudes, sus contextos y sus diferencias. El buen dominio por parte del docente de estos tres aspectos estudiantes, aprendizajes y pedagogía es esencial para que su conjugación dé, como resultado una planificación pertinente. (p. 9).

Los docentes al momento de desarrollar sus sesiones de aprendizaje, implementan procesos pedagógicos y procesos didácticos, que están íntimamente unidos entre sí por invisibles interrelaciones; se entiende por procesos pedagógicos, a las actividades que desarrollan los docentes, con la finalidad de mediar en el aprendizaje de los estudiantes; no son momentos, son procesos recurrentes, que se presentan varias veces en una sesión; los procesos pedagógicos son seis principalmente: la problematización, que parte de una situación retadora o una dificultad a resolver; le sigue el propósito, que son las competencias y capacidades que se desarrollarán, continua la motivación, que consiste en despertar el interés en el estudiante; le sigue los saberes previos, que no es más que ver qué saben los estudiantes del tema a abordar; luego sigue la gestión y acompañamiento del desarrollo de las competencias, que tiene que ver con el desarrollo de en si de la sesión de aprendizaje y el encaminamiento de las actividades planificadas por parte del docente y finalmente, se

viene la evaluación formativa, que es un proceso inherente al proceso de aprendizaje, siendo su propósito reflexionar sobre el logro de los aprendizajes previstos, las dificultades que se presentaron y acaba con la retroalimentación que se debe implementar si fuese necesario. Los procesos didácticos, se entienden como una serie de actividades sistemáticamente ordenadas e interrelacionados entre sí, que un docente sigue para lograr el aprendizaje en sus estudiantes; de acuerdo con el currículo nacional de la educación básica regular (EBR) cada área tiene sus propios procesos didácticos.

Los docentes en el desarrollo del trabajo diario en el aula hacen uso de diferentes estrategias de enseñanza aprendizaje, para el MINEDU (2009) las estrategias docentes son un conjunto de procedimientos dirigidos a un objetivo determinado: El aprendizaje significativo. Es consciente e intencional, es una acción humana orientada a una meta intencional, consciente y de conducta controlada. (p. 3). Tanto los estudiantes como los docentes deberán hacer uso de diferentes estrategias para tener un aprendizaje significativo, los docentes harán uso de estrategias de enseñanza y los estudiantes harán uso de estrategias de aprendizaje.

2.2.2.2. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes bajo la filosofía de la teoría general de sistemas y los principios de la calidad total de Deming en las Instituciones Educativas de la Educación Básica Regular

La enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes comprende la administración de los procesos de enseñanza, dentro de un enfoque de inclusión y respeto a la diversidad en todas sus expresiones. El MINEDU (2012) refiere que este dominio implica la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas

estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje.

El rol del educador hoy día ha cambiado significativamente, de ser un trasmisor de conocimiento a un mediador pedagógico del aprendizaje; en la mediación pedagógica, los ritmos de aprendizaje de cada estudiante son respetados.

Sobre la mediación pedagógica Díaz & Hernández (2005) mencionan:

El docente enfrenta diversos retos y demandas. La tarea del docente mediador no se restringe en una mera transmisión de información, para ser profesor no es suficiente dominar la materia o disciplina. El acto de educar implica interacciones muy complejas, las cuales involucran cuestiones simbólicas, afectivas, comunicativas, sociales, de valores, etcétera. Un docente debe ser capaz de ayudar propositivamente a otros a aprender, pensar, sentir, actuar y desarrollarse como personas... (p. 2).

Un buen clima de convivencia en las IIEE favorece el desarrollo de los aprendizajes de manera óptima. Casassus et al. (2001) señala que un clima escolar positivo se correlaciona con altos logros de aprendizaje, motivación de los estudiantes, productividad y satisfacción de los profesores. La gestión escolar que enfatiza el manejo óptimo de la convivencia escolar en las escuelas consigue altos índices de cohesión y espíritu de equipo entre profesores y una atmósfera agradable de trabajo articulado entre todos los integrantes de la comunidad educativa.

Sandoval (2014) considera que un buen clima de convivencia:

Es vivir y convivir con otros en armonía supone: el respeto a las ideas y sentimientos de los demás, la tolerancia frente a las diferencias, la aceptación y valoración de la diversidad, la solidaridad, reciprocidad y cooperación mutua en función de objetivos comunes, la convivencia escolar tiene un enfoque formativo, por lo mismo se considera la base de la formación ciudadana y constituye un factor clave de la formación integral de los/las estudiantes. (p. 67)

La capacidad de promover un clima escolar óptimo para el aprendizaje es en gran medida responsabilidad de los equipos directivos. El clima escolar está vinculado básicamente con el progreso académico. Estudios en Latinoamérica lo vinculan con la eficacia escolar, así como también a la formación moral de los estudiantes (Ministerio de Educación del Perú, 2014).

2.2.2.3. Escuela y comunidad sistemas complementarios articulados monolíticamente para una gestión participativa

La participación de los docentes en la gestión de la I.E con una actitud democrática, crítica y colaborativa para configurar el aprendizaje, se hace realidad también cuando prima la comunicación efectiva entre todos los integrantes de la comunidad educativa, es importante la participación de los docentes en la elaboración, ejecución y evaluación de los instrumentos de gestión, como: el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Reglamento Interno (RI), el Proyecto Curricular Institucional (PCI) y en la toma de decisiones en la gestión escolar, es de suma importancia ya que favorecerá una enseñanza de calidad.

El director es la persona que lidera la participación de la comunidad educativa en la gestión escolar; el término participación se refiere a “la intervención de personas o grupos de personas en la discusión y toma de decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajo específicos” (Anglas, 2007, p. 31). En las escuelas, puede verse docentes que son pasivos ante la toma de una decisión, no toman una posición firme, otros solo se acercan cuando son convocados para tomar una decisión que la institución desea tomar y luego se retiran, y existe otro grupo de docentes que siempre están participando de forma activa en las actividades programadas por la institución; no todos los docentes quieren asumir compromisos, siempre dan excusas del porque no pueden colaborar.

El docente es quien vive cerca la problemática de la escuela, y puede ser el mejor aliado para una gestión exitosa, así como también lo son los padres de familia; los directivos deben ver mecanismos para que los padres de familia participen en la gestión, ya que en la medida que ellos participen se elevará también el rendimiento académico, se mejoran los procesos de gestión y se fortalecerá el trabajo directivo, una comunidad educativa empoderada asumirá compromisos y la visión del horizonte hacia donde se quiere llegar.

Es a priori cultivar en la mente de los integrantes de la comunidad educativa, una cultura de participación, que promueva la reflexión colectiva donde se tenga diferentes miradas que enriquezcan la gestión y las posibilidades de mejora continua. Para Santos (1999) la participación es: “una acción social que consiste en intervenir activamente en las decisiones y acciones relacionadas con la planificación, la actuación y la evaluación de la actividad que se desarrolla en el centro y en el aula” (p, 62).

2.2.2.4. Profesionalidad e identidad docente unidad dialéctica necesaria para mejorar la gestión y los procesos de calidad educativa

La educación actual exige de los docentes su máxima performance para cumplir con eficiencia sus deberes en el aula, la escuela demanda hoy de un docente crítico, reflexivo que esté en constante autocapacitación y mejora continua de su profesionalidad para ser un profesional competente en su trabajo; requiere del profesor la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en equipo, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Para Reis, et al. (2019) considera que la profesionalidad docente se logra en la medida en que el maestro analice crítica y reflexivamente su desempeño en aula, identifique los aspectos que debe mejorar, y plantee las acciones de mejora correspondiente; esto lo llevará a la mejora continua, un proceso en espiral que durará el tiempo que dura su actividad académica. Para Ruiz & Santos (2020) la profesionalidad docente se lo entiende como el conjunto de competencias que permiten al maestro desarrollar sus funciones con eficacia, como resultado de una preparación permanente y motivación intrínseca. Por ello, el profesionalismo del docente está determinado por un conjunto de conocimientos y habilidades pedagógicas que le servirán para ser un docente eficiente en tu trabajo.

Deming (1989) considera que “la calidad no se instala, la calidad es un proceso de aprendizaje continuo año tras año, siendo la gerencia quien lidera toda la organización” (p. 35). Los docentes deben estar permanentemente actualizados, un buen docente no tiene fronteras profesionales, por lo que está destinado a ser un eterno estudiante para mejorar su profesionalidad y su práctica docente. Para Deming (1989) el adiestramiento y capacitación de los trabajadores consiste en brindarles las aptitudes para cumplir eficientemente su

trabajo, no solo debe entrenarse al personal operativo, también a los directivos de las organizaciones, que deben conocer el trabajo que realizan sus subordinados.

Evaluar el desempeño docente significa valorar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento de los logros obtenidos, de acuerdo con el cargo que asignado en un tiempo determinado. Es un proceso por medio del cual se busca emitir juicios valorativos sobre el cumplimiento de sus responsabilidades en la enseñanza-aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes, esta evaluación está referida a la idoneidad, ética y pedagogía.

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Calidad educativa

El concepto de calidad es subjetivo, ya que cada persona percibe a la calidad de distintas formas. Braslavsky (2006) afirma “una educación de calidad es aquella que permite que todos aprendan lo que necesitan aprender, en el momento oportuno de su vida y de sus sociedades y en felicidad” (p. 5). Javier et al. (2018) precisa que la escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo.

2.3.2. Comunidad educativa

Para la Consejería de Educación y cultura Junta de Andalucía (2020) la comunidad educativa está formada por el conjunto del profesorado, los padres y madres, los alumnos, personal administrativo y de servicios y el equipo directivo. Todos ellos deben compartir un

objetivo común: educar. Para que un centro funcione como una auténtica comunidad educativa, es necesario que todos sus miembros quieran trabajar solidariamente, compartiendo el objetivo de lograr una mejora en la calidad de la educación en su ámbito concreto de actuación. Sin esa voluntad compartida, no existe propiamente una Comunidad Educativa (p. 28).

2.3.3. Desempeño docente

Para Fernández (2002) el desempeño docente es el conjunto de actividades que un profesor realiza en su trabajo diario: preparación de clases, acompañamiento de los estudiantes, dictado de clases, calificación de los trabajos, coordinaciones con otros docentes y autoridades de la institución educativa, así como la participación en programas de capacitación. Azañero (2021) precisa que el desempeño docente hace referencia a la labor profesional que ejerce el maestro dentro de la institución educativa, cuya finalidad es lograr que los estudiantes adquieran y consoliden sus aprendizajes.

2.3.4. Directivo

El director es el docente que asume la función directiva en la IE es el representante legal en la escuela. Freire (2014) considera al director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. Para el Ministerio de Educación (2014) el director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo, el cargo es temporal y se accede a través de concurso público por un periodo de 4 años. (pp. 12-14).

2.3.5. Gestión

Para Jones y George (2006) “la gestión implica planear, organizar, dirigir y controlar el talento humano y de otro tipo para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de una entidad”. (p. 5).

2.3.6. Gestión escolar

Pozner (2000) plantea que la gestión escolar, puede ser entendida como “el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (p, 8). Esta autora plantea que, aparte de la ejecución de reglamentaciones, la gestión escolar debe preocuparse además de la calidad y cantidad de los aprendizajes que se produzcan en la institución educativa.

Para el MINEDU (2021) la gestión escolar es:

El conjunto de procesos administrativos y estrategias de liderazgo que buscan lograr el desarrollo integral de las y los estudiantes, así como garantizar su acceso a la educación básica hasta la culminación de su trayectoria educativa. Esto se logra a través de la gestión de las condiciones operativas, de la gestión de la práctica pedagógica y de la gestión del bienestar escolar. (p. 3)

2.3.7. Liderazgo

Jones & George (2006) refieren que el liderazgo es “el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” (p. 495). Para Lepeley (2022) el liderazgo es “la ciencia de conducir a una organización de la situación actual a una situación

futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio” (p. 23).

2.3.8. Competencia

“La competencia se define como la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético” (MINEDU, 2016, p. 29).

2.3.9. Administración

Chiavenato (2001) afirma que la “... administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia” (p. 3).

Para Bateman y Snell (2009) la administración es: “el proceso, de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente” (p. 19). “Ser eficiente significa alcanzar las metas con el menor desperdicio de recursos, es decir, emplear de la mejor forma el dinero, el tiempo, los materiales y a la gente”. (Bateman y Snell, 2009, p. 19). “Ser eficaz significa, alcanzar las metas organizacionales” (Bateman y Snell, 2009, p. 19).

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Caracterización y contextualización del trabajo de investigación

El trabajo de investigación se desarrolló en una muestra de II.EE públicas del nivel primario de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca, pertenecientes a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Cajamarca. De acuerdo a la Unidad de Estadística Educativa del MINEDU, en el año 2018 la provincia de Cajamarca se reportó un total de 1546 II.EE de las cuales 1150 se gestionan de manera pública y 396 lo hacen de manera privada, del total 755 II.EE se ubican en zona urbana y 791 II.EE en el área rural, la población matriculada en los distintos niveles educativos en la provincia de Cajamarca fue de 115 962 estudiantes, de los cuales 86 663 estudiantes asisten a II.EE públicas y 29 299 se encuentran matriculados en II.EE privadas.

Según los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) 2022, en el 2do grado de educación primaria de la Educación Básica Regular en la región Cajamarca, solo el 27,4% de los estudiantes obtuvieron un nivel satisfactorio, el 63,2% se encuentra en proceso y un 9,4% se encuentra en inicio. En matemática sólo el 9,3% se ubica en un nivel satisfactorio, el 31,1% se encuentra en proceso y 59,5% se encuentra en inicio. Datos reales y preocupantes para las autoridades educativas, quizá sea producto de 2 años de pandemia del COVID-19 y que alejó a los estudiantes de las clases presenciales en las Instituciones Educativas.

3.2. Hipótesis de investigación

3.2.1. Hipótesis general

Existe correlación significativa entre la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021.

3.2.2. Hipótesis específicas

- a. Existe un nivel óptimo en la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021.
- b. Existe un nivel óptimo en el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021.
- c. La adecuada identificación y selección de procesos, componentes y principios basados en la teoría calidad total y teoría general de sistemas permitirá diseñar una propuesta de mejora de la gestión escolar y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca.

3.3. Variables

En general, una variable de investigación o variable de estudio es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse; es decir son atributos o características que pueden ser medidos en los sujetos de estudio. Sabino (1992) refiere que variable “es cualquier característica o cualidad de la realidad susceptible de asumir diferentes

valores” (p. 54). Arias (2006) precisa “una variable es una característica o cualidad, magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p. 57). Teniendo ya una concepción lo que significa una variable, en el presente trabajo de investigación se usaron las siguientes variables:

Variable 1 : Gestión escolar del directivo.

Variable 2 : Desempeño docente

3.4. Matriz de Operacionalización de las Variables

Tabla 1

Matriz de operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnicas / instrumentos
<p>Variable 1</p> <p>Gestión Escolar del directivo</p>	<p>La gestión escolar no es otra cosa que “un conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa”. (Pozner, 2000, p. 98).</p>	<p>La variable gestión escolar se midió aplicando un cuestionario virtual de Google form, el mismo que fue elaborado bajo el marco del buen desempeño directivo (MBDDi) se uso una escala valorativa de Likert, de 5 niveles de desempeño: insuficiente, en proceso, suficiente, satisfactorio y sobresaliente.</p>	<p>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje. 2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar, teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social. 3. Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa, en la gestión escolar. 4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad y comunicación permanente. 5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación. 6. Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural. 7. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en la Institución Educativa. 8. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la Institución Educativa a favor de los aprendizajes de todos los estudiantes. 9. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros de la institución Educativa, bajo un enfoque de resultados y transparencia. 10. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa. 11. Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales. 12. Gestiona la información que produce la institución educativa en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes. 13. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia para la rendición de cuentas de la gestión escolar. 14. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación para la mejora de los aprendizajes. 	<p>Técnica: La encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario virtual online Google form</p> <p>Título: Cuestionario para directores y subdirectores</p> <p>Autor: Mg. William Carrascal Zelada</p> <p>Validez: Juicio de expertos</p> <p>Dr. Luis Alfredo LLaque Silva. Dr. Segundo Gerardo Cotrina Quispe. Dr. Gilmer Cruzado Cercado. Dra. Cecilia Pilar Cabrera Posadas. Dra. Maritza Elena Camacho Chávez.</p>

			Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Genera espacios y mecanismos para la el trabajo colaborativo y la reflexión sobre la práctica pedagógica entre los docentes de la IE. 2. Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de aprendizaje. 3. Estimula las iniciativas de los docentes innovadores y que promueven investigaciones Pedagógicas. 4. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular. 5. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación. 6. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de aprendizajes. 7. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes, con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora. 	<p>Confiabilidad: Alfa de Cronbach en SPSS V25 = 0.917</p> <p>Prueba piloto Directivos encuestados: 11</p>
Variable 2 Desempeño docente	Se entiende por desempeño docente al conjunto de actividades que un profesor realiza en su trabajo diario: preparación de clases, acompañamiento de los estudiantes, dictado de clases, calificación de los trabajos, coordinaciones con otros docentes y autoridades de la institución educativa, así como la participación en programas de capacitación (Fernández, 2002)	La variable desempeño docente, se midió aplicando un cuestionario virtual de Google form, el mismo que fue elaborado bajo el marco del buen desempeño docente (MBDDo) se uso una escala valorativa de Likert, de 5 niveles de desempeño: insuficiente, en proceso, suficiente, satisfactorio y sobresaliente.	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra conocimiento de las características de sus estudiantes. 2. Demuestra conocimientos actualizados de las áreas curriculares que enseña. 3. Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña. 4. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula. 5. Diseña creativamente procesos pedagógicos que despiertan la curiosidad e interés de los estudiantes. 6. Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa los aprendizajes esperados. 	

			<p>Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construye de manera asertiva y empática relaciones interpersonales de respeto entre todos los estudiantes. 2. Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico. 3. Resuelve los conflictos oportunamente a través del dialogo. 4. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica. 5. Desarrolla actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes. 6. Utiliza recursos tecnológicos en función al propósito de la sesión de aprendizaje. 7. Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar de forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes. 8. Elabora diversos instrumentos para evaluar el logro de aprendizaje de sus estudiantes en forma individual o en grupo. Sistematiza los resultados de las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna. 	<p>Técnica: La encuesta.</p> <p>Instrumento Cuestionario virtual online Google form</p> <p>Título: Cuestionario para docentes</p> <p>Autor: Mg. William Carrascal Zelada</p> <p>Validez: Juicio de expertos</p> <p>Dr. Luis Alfredo LLaque Silva. Dr. Segundo Gerardo Cotrina Quispe. Dr. Gilmer Cruzado Cercado. Dra. Cecilia Pilar Cabrera Posadas. Dra. Maritza Elena Camacho Chávez.</p>
--	--	--	--	---	---

			<p>Participación en la gestión de la IE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participa en el diseño, revisión, actualización e implementación de los documentos de gestión institucional. 2. Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela. 3. Desarrolla individual y colectivamente propuestas de innovación pedagógica, planes de mejora en la IE. 4. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes. 5. Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno. 6. Comparte con la comunidad educativa, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados. 	<p>Confiabilidad: Alfa de Cronbach en SPSS V25 = 0.963</p> <p>Prueba piloto Docentes encuestados: 29</p>
		<p>Desarrollo de profesionalidad e identidad docente.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes. 2. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional, en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela. 3. Participa en la generación de políticas educativas nacionales, regionales y locales. 4. Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente. 5. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente. 		

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

Para Lind et al. (2008) la población “es un conjunto de individuos u objetos de interés o medidas obtenidas a partir de todos los individuos u objetos de interés” (p. 7). Por su parte Mejía (2005) refiere que la población es la totalidad de elementos del estudio, es delimitado por el investigador según la definición que se formule en el estudio. La población y el universo tienen las mismas características por lo que a la población se le puede llamar universo o de forma contraria, al universo, población.

La población que formaron parte del trabajo de investigación estuvo constituida por los directivos y docentes de las 27 II.EE públicas del nivel primario que brindan el servicio educativo dentro de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca, sumando un total de 27 directores, 10 subdirectores y 637 docentes de aula.

3.5.2. Muestra

Cuando una población es grande, resulta difícil tomar la totalidad de esta para efectos de estudio, entonces se recurre a tomar una muestra. Para Ochoa (2015) el muestreo es el proceso de seleccionar un conjunto de individuos de una población con el fin de estudiarlos y poder caracterizar el total de la población. Arias (2006) señala que “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (P. 83). Otzen & Manterola (2017) consideran que una muestra puede ser obtenida de dos maneras: probabilística y no probabilística. En las técnicas de muestreo de tipo no probabilísticas, la selección de los sujetos de estudio dependerá de ciertas características, criterios, etc. que él

investigador considere en ese momento. (p. 228). Para este trabajo de investigación se utilizó un muestreo no probabilístico, por conveniencia del investigador. Romero-Martínez et al. (2017) define a una muestra por conveniencia como aquel método que solo incluye a los elementos poblacionales que cumplen ciertos criterios prácticos, como la disponibilidad y facilidad de acceso, la proximidad geográfica, o, en el caso de personas, la voluntad de participar en el estudio.

Para efectos de la investigación se optó por un muestreo no probabilístico, siendo seleccionados los directivos y sus I.IEE por conveniencia del investigador, dándose prioridad a los siguientes prerequisites: ser I.IEE pública del nivel primario de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca, ser directivo designado en el cargo por el MINEDU el año 2015 y ratificado en sus cargo el año 2018, haber participado del diplomado y segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico, y tener la predisposición voluntaria, informada y consentida de los participantes.

Se optó por estas condiciones previas, para tener una muestra en un mismo nivel de condiciones, ser una IE poli docente de zona urbana, es decir, contar con un directivo sin aula a cargo, con similar cantidad de docentes por institución y sobre todo se buscó directivos que contaran con años de experiencia en la función directiva y que estén capacitados en temas de gestión escolar y liderazgo pedagógico. Estos prerequisites los vuelve un personal calificado muy valioso para la UGEL Cajamarca, instancia superior de administración educativa, que no cuenta con información de la gestión de este grupo de directivos y sería bueno que conocieran como les va en su trabajo en sus instituciones. Las I.IEE que voluntariamente decidieron participar fueron las siguientes:

Tabla 2*Instituciones Educativas de la UGEL Cajamarca tomadas como muestra de investigación.*

	II.EE Públicas del nivel Primario	Director	Subdirector	Docentes
1	IE. N° 82011 Los Rosales.	1	1	22
2	IE N° 82554 Inmaculada Concepción.	1	-	18
3	IE N° 82005 Miguel Iglesias.	1	1	33
4	IE N° 83004 Ex 91	1	1	42
5	IE N° 82003 Nuestra Señora de la Merced	1	1	21
6	IE N° 82594 Pachacútec	1	-	25
7	IE N° 82004 Zulema Arce Santisteban	1	1	29
8	IE N° 82019 La Florida	1	1	48
9	IE N° 821228 El Ingenio	1	-	16
	TOTAL	09	06	254

Nota: Elaboración propia.**3.5.2.1. Caracterización de la muestra de directivos**

A continuación, se presenta una caracterización de la muestra de directivos que participaron del trabajo de investigación y que se detallan con precisión en las tablas estadísticas adjuntas; participaron del estudio un total de 15 directivos (9 directores y 6 subdirectores) de II.EE polidocentes del nivel primario de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca. A continuación, se detallan los resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

Tabla 3*Sexo y rango de edad de los directivos encuestados.*

Rango de edad	Mujeres		Hombres		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
20 y 30 años	0	0,00	0	0,00	0	0,00
31 y 40 años	0	0,00	0	0,00	0	0,00
41 y 50 años	5	33,33	4	26,67	9	60,00
51 y 60 años	2	13,33	4	26,67	6	40,00
61 a más años	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Total	07	46,66	08	53,34	15	100,00

Nota. Cuestionario aplicado a directivos.

La tabla 3 muestra que el 100% de directivos se encuentra entre los 41 a 60 años de edad, de los cuales un 60,00% de ellos tienen entre 41 a 50 años de edad, y un 40,00% tienen entre los 51 a 60 años de edad, como se puede observar, son docentes con más de 20 años de servicio prestados al sistema educativo peruano, lo que indica que no son docentes novatos, sino experimentados en el ejercicio de la función directiva.

Tabla 4*Situación laboral de los directivos*

Situación laboral	Mujeres		Hombres		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Director designado	03	20,00	05	33,33	08	53,33
Director encargado	01	6,67	00	0,00	01	6,67
Subdirector	03	20,00	03	20,00	06	40,00
Total	07	46,67	08	53,33	15	100,00

Nota. Cuestionario aplicado a directivos.

La tabla 4, evidencia que más de la mitad de los directivos encuestados son de sexo masculino, es decir un 53.33% del total y un 46,67% son directivos de sexo femenino; de esto se infiere que existe una igualdad en oportunidades tanto para hombres y mujeres, quienes están ejerciendo la función directiva gracias a los concursos públicos convocados por el Ministerio de Educación de manera frecuente. Existe una paridad en la función directiva en las II.EE de la ciudad de Cajamarca.

Tabla 5

Experiencia laboral de los directivos en una Institución Educativa.

Años de Experiencia	Mujeres		Hombres		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1 a 5 años	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6 a 10 años	2	13,33	6	40,00	8	53,33
11 a 15 años	1	6,67	1	6,67	2	13,33
16 a 20 años	1	6,67	0	0,00	1	6,67
21 a 25 años	3	20,00	0	0,00	3	20,00
26 a 30 años	0	0,00	1	6,67	1	6,67
31 a más años	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Total	7	46,67	8	53,33	15	100,00

Nota. Cuestionario aplicado a directivos.

La tabla 5 evidencian que más de la mitad de los directivos, exactamente el 53,33 % se ubican en un rango de experiencia laboral entre los 6 a 10 años, un 20,00 % en un rango entre 20 y 25 años, por lo que podemos inferir que la gran mayoría son relativamente jóvenes en la gestión directiva, con muchas expectativas y metas lo cual es una fortaleza para el sistema educativo Cajamarquino.

Tabla 6*Institución superior donde los directivos obtuvieron su título profesional.*

Institución donde obtuvieron título Profesional	Mujeres		Hombres		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Universidad	2	13,33	1	6,67	3	20,00
Inst. Sup. Pedagógico	5	33,33	7	46,67	12	80,00
Inst. Sup. Tecnológico	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Inst. Sup. de Artística	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Total	7	46,66	8	53,34	15	100,00

Nota. Cuestionario aplicado a directivos.

La tabla 6, evidencia que el gran grueso de directivos, tuvieron su formación inicial en Institutos Superiores Pedagógico, que en porcentaje asciende al 80,00 % del total de encuestados y sólo un 20,00% de directivos se formaron en Universidades. Es evidente que esta gran diferencia de directivos procedentes de los Institutos Superiores Pedagógicos es debido a que son centros de educación superior, más accesibles a los jóvenes y se encuentran dispersos por todas las provincias y regiones del país. A diferencia de las universidades que solo se las encuentra principalmente en las capitales de departamento o región.

Tabla 7*Escala magisterial en la que se encuentran los directivos.*

Escala Magisterial	Mujeres		Hombres		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Primera	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Segunda	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Tercera	0	0,00	1	6,67	1	6,67
Cuarta	0	0,00	3	20,00	3	20,00
Quinta	4	26,67	2	13,33	6	40,00
Sexta	3	20,00	1	6,67	4	26,67
Séptima	0	0,00	1	6,67	1	6,67
Octava	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Total	7	46,67	8	53,33	15	100,00

Nota. Cuestionario aplicado a directivos.

La tabla 7, muestra la escala magisterial en la que encuentran los directivos encuestados, el gran grueso de ello se encuentra entre la III y la VII escala magisterial, de los cuales un 40,00% se ubican preferentemente en la V escala, un 26,67% en la VI escala y un 20,00% se ubica en la IV escala magisterial. Todo esto hace concluir, que, a mayor escala magisterial, más años de servicio, mayor formación académica y mayor remuneración por parte de los docentes, lo cual se reflejará en la revalorización de la carrera docente.

Tabla 8*Nivel de estudio alcanzado por los directivos.*

Nivel de estudio alcanzado por los directivos	Mujeres		Hombres		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Estudios no Universitarios	1	6.67%	0	0.00%	1	6.67
Bachillerato	1	6.67%	1	6.67%	2	13.34
Estudios Universitario						
Maestría	4	26.67%	5	33.33%	9	60,00
Doctorado	1	6.67%	2	13.33%	3	20,00
Total	7	46.67%	8	53.33%	15	100,00

Nota. Cuestionario aplicado a directivos.

La tabla 8, muestra que más de la mitad de los directivos, es decir un 53,33 % de ellos cuentan con grado académico de maestría, y un 13,33 % han concluido sus estudios de maestría, que cuando obtengan el grado, sumaran ya un 66,66 % de directivos con este grado, es loable también hacer mención que existe un 20,00% de directivos con el grado de doctor y 6,67% de directivos que han concluido sus estudios de doctorado, sumando un 26,67 % de directivos con este grado. Esto permite afirmar que existe un alto nivel académico en los directivos encuestados, una fortaleza que puede ser aprovechada en la gestión escolar de las instituciones educativas en la cual trabajan. La profesionalización de los directores escolares y su formación académica ocupan hoy día uno de los factores primordiales en las agendas de los gobiernos de turno.

Tabla 9

Participación de los directivos en el diplomado y segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico ofrecido por la USIL

Participación del diplomado y segunda especialidad	Mujeres		Hombres		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si participó	6	40,00	5	33,33	11	73,33
No participó	1	6,67	3	20,00	4	26,67
Total	7	46,67	8	53,33	15	100,00

Nota. Cuestionario aplicado a directivos.

La tabla 9, muestra los resultados obtenidos en las encuestas referidas a la participación de los directivos del diplomado y segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico, desarrollado por la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) en convenio con el Ministerio de Educación; los datos arrojan que un 73,33 % de directivos participaron de esta capacitación, y un 26,67 % no tuvieron la oportunidad de participar. Estos resultados permiten inferir que más del 70% de directivos tuvieron la oportunidad de formarse para la función directiva, estando informados sobre cómo gestionar eficientemente las I.IEE en las cuales fueron designados.

3.5.2.2. Caracterización de la muestra de docentes

La muestra de docentes estuvo compuesta por 254 profesores del nivel primario, que laboran en 9 I.IEE de la ciudad de Cajamarca, que fueron seleccionadas como muestra de estudio, de este total solo participaron 184 docentes, representando el 72,44 % del total de la muestra; 117 fueron mujeres y 67 fueron hombres. A continuación, se presenta una caracterización de la muestra estudiada:

Tabla 10*Sexo y rango de edad de los docentes encuestados.*

Rango de edad de los docentes	Mujeres		Hombres		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
20 a 30 años	05	2.72	0	0.00	05	2.72
31 a 40 años	18	9.78	10	5.43	28	15.22
41 a 50 años	27	14.67	24	13.04	51	27.72
51 a 60 años	52	28.26	30	16.30	82	44.57
61 años a mas	15	8.15	3	1.63	18	9.78
Total	117	63.59	67	36.41	184	100.00

Nota. Cuestionario aplicado a docentes.

La tabla 10, evidencia una participación de 184 docentes, de los cuales 117 fueron mujeres representando un 63.59 % y 67 hombres representando un 36.41 % la tabla muestra también que un 44.57 % de docentes se encuentren en un rango de 51 a 60 años de edad, constituyendo el gran grueso de maestros, un 27.72% se encuentra entre los 41 a 50 años de edad, 28 docentes se encuentran entre los 31 a 40 años de edad y 18 docentes tienen una edad superior a los 61 años, representando un 9.78% concluyendo que el 97.00% de docentes encuestados se encuentran entre los 31 a más de 61 años de edad, es decir en la zona urbana de la ciudad de Cajamarca laboran profesionales adultos, alrededor de un 3.00% de docentes se ubican en un rango de edad entre los 20 y 30 años, representando solo 5 docentes.

Tabla 11*Situación laboral de los docentes en las II.EE donde laboran.*

Situación laboral de los docentes en la IE	Mujeres		Hombres		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nombrado	92	78,63	50	74,63	142	77,17
Contratado	25	21,37	17	25,37	42	22,83
Total	117	100,00	67	100,00	184	100,00

Nota. Cuestionario aplicado a docentes.

La tabla 11, muestra que, del total de docentes encuestados, 142 se encuentran en calidad de nombrados, representando un 77.17% y 42 docentes se encuentran en calidad de contratados, representando un 22.83 %. Toda esta información permite afirmar que existe una población docente con estabilidad laboral que constituye una fortaleza para el trabajo docente.

Tabla 12*Años de experiencia de los docentes en las II.EE*

Años de experiencia de los docentes	Mujer		Hombre		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
0 a 5 años	9	4,89	5	2,72	14	7,61
6 a 10 años	10	5,43	6	3,26	16	8,69
11 a 15 años	10	5,43	9	4,89	19	10,32
16 a 20 años	13	7,07	7	3,80	20	10,87
21 a 25 años	12	6,52	9	4,89	21	11,41
26 a 30 años	16	8,70	12	6,52	28	15,22
31 años a más	47	25,54	19	10,33	66	35,87
Total	117	63,58	67	36,42	184	100,00

Nota. Cuestionario aplicado a docentes.

La tabla 12, permite apreciar que 66 docentes encuestados tienen más de 31 años de servicio en el sector educación representando un 35.87 % del total, 116 docentes se encuentran entre los 11 a 30 años de servicio, representando un 47%,82 y finalmente 30 docentes tienen entre 0 a 10 años de experiencia en el sector, representando un 16,3 % en conclusión se infiere que existe una población adulta de maestros con amplia experiencia en las aulas de las II.EE de la ciudad de Cajamarca.

Tabla 13

Escala magisterial en la que se encuentran los docentes.

Escala Magisterial de los docentes	Mujeres		Hombres		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Primera	29	15,80	26	14,1	55	29,90
Segunda	17	9,20	5	2,70	22	11,90
Tercera	41	22,30	15	8,20	56	30,50
Cuarta	11	6,00	10	5,40	21	11,40
Quinta	15	8,20	10	5,40	25	13,60
Sexta	4	2,20	0	0,00	4	2,20
Séptima	0	0,00	1	0,50	1	0,50
Octava	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL	117	63,7	67	36,3	184	100,00

Nota. Cuestionario aplicado a docentes.

La tabla 13, muestra que el gran grueso de docentes encuestados se ubica entre la I y III escala magisterial, representando un 72,30 % del total, el 25,00 % se ubican entre la IV y V escala magisterial y el 2,70 % de docentes se ubican entre la VI y VII escala magisterial, no hay docentes en la VIII escala magisterial; a la luz de los resultados, se puede inferir que es una población de profesores jóvenes, que están iniciando la carrera docente.

Tabla 14*Nivel de estudio alcanzado por los docentes.*

Nivel de estudio alcanzado por los docentes	Mujer		Hombre		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Estudios no universitarios	32	17.39%	21	11.41%	53	28.80
Bachillerato	65	35.33%	35	19.02%	100	54.35
Estudios universitarios	19	10.33%	11	5.98%	30	16.31
Maestría	19	10.33%	11	5.98%	30	16.31
Doctorado	1	0.54%	0	0.00%	1	0.54
Total	117	63.59%	67	36.41%	184	100.00

Nota. Cuestionario aplicado a docentes.

La tabla 14, muestra que 53 docentes sólo tienen estudios no universitarios, es decir provienen de Institutos Superiores Pedagógicos, representando el 28,80%, también hay 100 docentes que son bachilleres en educación, lo cual representa un 54,35 % del total y 30 docentes tienen el grado de maestría, representando un 16,31% los resultados también muestran que solo 1 docente tiene el grado de doctor lo cual representa el 0,54% del total. Todo esto hace inferir que existe una baja motivación por el perfeccionamiento docente a través del desarrollo profesional, invertir en educación necesita de dinero y tiempo y eso es lo que falta en cada una de las vidas de estos profesores.

3.6. Unidad de análisis

La unidad de análisis lo constituyeron 9 directivos, 6 subdirectores y 254 docentes de aula, de las I.I.EE públicas del nivel primario de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca, que formaron parte de la muestra de estudio.

3.7. Método de investigación

El trabajo de investigación hizo uso del método científico, que es el procedimiento más fiable para alcanzar el conocimiento científico.

Ñaupá, et al. (2018) definen al método científico:

“Como el camino general, de carácter cognitivo, que debe recorrer el investigador desde el punto de partida hasta alcanzar la meta o fin y por tanto orienta el proceso global de la investigación científica, desde el descubrimiento del problema científico, como punto de partida hasta la presentación del informe científico como punto de llegada o meta. El método científico es un macro-concepto que está basado en principios filosóficos teorías científicas, reglas metodológicas, técnicas e instrumentos científicos (p. 171).

El método científico, es una forma de investigación que consta de una serie de etapas, que están interrelacionadas de manera lógica y constituye el procedimiento más fiable para alcanzar un conocimiento objetivo de la realidad. Hyde (2000) afirma que: Hay dos razonamientos que puede conducir a la adquisición de nuevos conocimientos: El razonamiento inductivo que comienza con la observación de casos específicos, el cual tiene por objeto establecer principalmente generalizaciones, tratando de ver si estas generalizaciones se aplican a casos específicos, y el razonamiento deductivo que permite generalizar a partir de casos particulares (p. 82). El trabajo de investigación usó dos métodos análisis: el inductivo y deductivo.

3.7.1. Método Inductivo

El método inductivo plantea un razonamiento ascendente que va de lo particular o individual hasta llegar a lo general. El razonamiento inductivo “permite pasar de hechos particulares a los principios generales” (Hurtado & Toro, 2007, p. 84). Este razonamiento se usó para generar conclusiones de la relación entre la gestión escolar de los directivos y el desempeño docente de las I.I.EE del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, permitiendo hacer inferencias generales a partir de casos específicos, es importante hacer hincapié, que la conclusión a que se llegue mediante el método inductivo es tentativa, y puede ser revisada en función de otras observaciones y contextos de investigación.

3.7.2. Método Deductivo

El razonamiento deductivo lo implantó Aristóteles y sus discípulos como un proceso del pensamiento en el que de afirmaciones generales se llega a afirmaciones específicas aplicando las reglas de la lógica. (Dávila, 2006, p. 184). Este método se utilizó para inferir los resultados de las hipótesis formuladas, así como precisar por deducción lógica las conclusiones arribadas en las relaciones existentes entre la gestión escolar del directivo y el desempeño docente, lo cual permitió generalizar las características halladas a las I.I.EE del nivel primario de la ciudad de Cajamarca. Bernal (2006) precisa que una vez comprobado y verificado que determinado principio es válido, se procede a aplicarlo a contextos particulares.

3.7.3. Método Estadístico

Para procesar la información obtenida, se utilizó la estadística descriptiva e inferencial paramétrica, con el propósito de resumir la información contenida en los datos, de la forma más sencilla y presentable posible, obteniendo así los parámetros que distinguen las características de un conjunto de datos, que se conoce como estadísticos. Igualmente se midió el valor del coeficiente de correlación lineal de Pearson entre las dos variables de estudio: gestión escolar del directivo y desempeño docente.

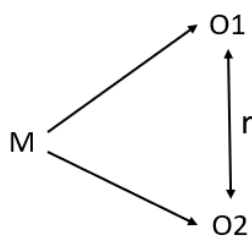
3.8. Tipo de investigación

El trabajo de investigación fue de tipo correlacional, transversal de enfoque cuantitativo; se considera transversal porque se midió en un solo momento, es decir, sin continuidad en el tiempo, Salkind (1998) considera que la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. (p. 34). De acuerdo con este autor, la investigación correlacional busca examinar las relaciones entre dos o más variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. Según Briones (2002) un estudio es transversal, porque son especies de “fotografías instantáneas” del fenómeno objeto de estudio. Hernández et al. (2014) precisa que un estudio correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular... Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (p. 94). Además, Hernández et al. (2014), considera que los estudios transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (p. 94).

3.9. Diseño de investigación

El estudio se enmarcó en el paradigma positivista, para Ricoy (2006) “El paradigma positivista sustentará a la investigación que tenga como objetivo comprobar una hipótesis por medios estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica” (p. 14). La filosofía positivista busca obtener conocimiento haciendo uso del método científico, con la demostración y comprobación hipótesis. Además, este estudio es de diseño no experimental, sólo se recaudaron datos directamente de los sujetos que participaron como muestra de estudio, sin controlar ni manipular ninguna de las variables. Para Hernández et al. (2014) la investigación no experimental es cuando se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, se trata de estudios en los que no se hacen variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables (p. 152).

El trabajo de investigación utilizó el siguiente diseño:



Donde:

M : Muestra de estudio.

O₁ : Observación de la variable 1 : Gestión escolar del directivo.

O₂ : Observación de la variable 2 : Desempeño docente

r : Coeficiente de correlación entre variable 1 y Variable 2

3.10. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para efectos del trabajo de investigación, se usó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento de recojo de información, las preguntas se estructuraron en concordancia con las competencias profesionales establecidas en el marco del buen desempeño directivo y marco del buen desempeño docente. Las encuestas fueron de carácter anónimo tanto para directivos como para docentes. Bajo el contexto de la pandemia del COVID-19 y la emergencia sanitaria, los cuestionarios fueron aplicados a través de un formulario virtual de Google form entre los meses de enero a marzo del año 2021, el link de los formularios se les alcanzó en primer lugar a los directivos de la diferentes II.EE participantes, quienes posteriormente compartieron con su personal docente a su cargo.

3.10.1. Ficha técnica del instrumento para directivos

- ✓ **Instrumento** : Cuestionario para directivos (ver apéndice 03)
- ✓ **Variable** : Gestión escolar del directivo.
- ✓ **Autor** : Mg William Jorge Carrascal Zelada.
- ✓ **Año** : 2021.
- ✓ **Lugar** : Cajamarca.
- ✓ **Objetivo** : Recoger información de los directivos (directores y subdirectores) del nivel primario de la UGEL Cajamarca, referidos a la gestión escolar.
- ✓ **Procedimiento** : La encuesta se aplicó a través de un cuestionario virtual online, por medio de Google form cuyo link se distribuyó a través de los WhatsApp de los directivos, la información fue de carácter anónima y confidencial.

- ✓ **Parámetros** : El cuestionario aplicado, se estructuró en dos bloques: La primera parte recogió información general referida al sexo, edad, experiencia en el cargo, condición laboral, escala magisterial en la que se ubican, procedencia de la institución de formación docente, nivel de educación alcanzado, participación del diplomado en gestión escolar y liderazgo pedagógico, brindada por la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) en convenio con el Ministerio de Educación. La segunda parte, recogió información referida al desempeño directivo, a través de 21 ítems que buscó evidenciar las actuaciones de los directivos en la gestión escolar en base a dos dimensiones básicas: la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y las orientaciones de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

Escala tipo Likert usada para las encuestas de los directivos

Para la determinación de los niveles de la variable gestión escolar del directivo y los niveles de la variable desempeño docente se optó por utilizar una escala tipo Likert, con preguntas o ítems cerradas, que fue elaborada en función de los criterios de la gestión escolar del directivo y desempeño docente; el objetivo fue que los encuestados valoren su desempeño en el cargo que se encuentran, es decir, una valoración desde su autopercepción del desempeño en su trabajo tanto directivo como docente. Elejabarrieta et al. (2010) considera que la escala tipo Likert “nos permite clasificar a los individuos en función del grado en que poseen un cierto atributo” (p. 4). Esta se constituyó en un valioso instrumento, que permitió medir y recoger información en función de los objetivos propuestos.

Escala tipo Likert usado en las encuestas de los directivos

Niveles	NIVELES DE LOGRO				
	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V
	Insuficiente	En proceso	Suficiente	Satisfactorio	Sobresaliente
Escala de valoración	1	2	3	4	5
Criterios de la gestión del directivo	El directivo no logra los aspectos mínimos de los desempeños descritos, en la gestión escolar.	El directivo logra algunos aspectos, pero hay deficiencia en los desempeños descritos, en la gestión escolar.	El directivo logra la mayoría de los desempeños descritos en la gestión escolar.	El directivo logra todos los desempeños descritos en la gestión escolar.	El directivo ha logrado cumplir con todos los desempeños descritos en la gestión escolar, de manera eficiente y sobresaliente con reconocimiento al mérito.

Nivel	Insuficiente	En proceso	Suficiente	Satisfactorio	Sobresaliente
Intervalo	1 a 21 puntos	22 a 42 puntos	43 a 63 puntos	64 a 84 puntos	85 a 105 puntos

✓ **Muestra** : Participaron 09 directores y 06 subdirectores del nivel primario.

3.10.2. Ficha técnica del instrumento para docentes

- ✓ **Instrumento** : Cuestionario para docentes (ver Apéndice 04)
- ✓ **Variable** : Desempeño docente.
- ✓ **Autor** : Mg William Jorge Carrascal Zelada.
- ✓ **Año** : 2021.
- ✓ **Lugar** : Cajamarca.
- ✓ **Objetivo** : Recoger información del desempeño de los docentes de las II.EE del nivel primario de la ciudad de Cajamarca.
- ✓ **Procedimiento** : La encuesta se aplicó a través de un cuestionario virtual online, por medio de Google form cuyo link se distribuyó a través de los WhatsApp de los directivos, quienes compartieron a su plana docente; la información fue de carácter anónima y confidencial.

✓ **Parámetros** : El cuestionario aplicado a los docentes, se estructuró en dos bloques: El primer bloque, recogió información general referida al sexo, edad, años de experiencia en el cargo, condición laboral, escala magisterial en la que se ubican, procedencia de la institución de formación docente y nivel académico alcanzado. El segundo bloque, recogió información referida al desempeño docente, a través de 26 ítems que buscó evidenciar las actuaciones de los docentes en su práctica pedagógica en base a cuatro dominios básicos: preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la IE y desarrollo de la profesionalidad e identidad docente. Respondieron el cuestionario un total de 184 docentes del nivel primario.

Escala tipo Likert usado en las encuestas de los docentes

Niveles	NIVELES DE LOGRO				
	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V
	Insuficiente	En proceso	Suficiente	Satisfactorio	Sobresaliente
Escala de valoración	1	2	3	4	5
Criterios de desempeño docente	El docente No logra los aspectos mínimos de los desempeños docentes descritos, en la práctica pedagógica.	El docente logra algunos aspectos, pero con deficiencia de algunos desempeños descritos, en la práctica pedagógica.	El docente logra la mayoría de los desempeños descritos en la práctica pedagógica.	El docente logra todos los desempeños descritos en la práctica pedagógica.	El docente ha logrado cumplir con todos los desempeños descritos, en su práctica pedagógica de manera eficiente y sobresaliente con reconocimiento meritorio.

Nivel	Insuficiente	En proceso	Suficiente	Satisfactorio	Sobresaliente
Intervalo	1 a 26 puntos	27 a 52 puntos	53 a 78 puntos	79 a 104 puntos	105 a 130 puntos

✓ **Muestra** : Participaron 184 docentes del nivel primario.

3.10.3. Validez de contenido en base a juicio de expertos

La validez se refiere al grado que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir; es decir, la eficacia de una prueba para describir el atributo que le interesa al investigador, los instrumentos utilizados para el recojo de información, fueron validados mediante la opinión de juicio de expertos. Escobar et al. (2008) considera que el juicio de expertos hace referencia a una opinión informada de personas con trayectoria en el tema que se aborda y son reconocidos por otros como expertos cualificados y que pueden dar información, evidencia juicio y valoraciones. (p. 29)

Los expertos tomaron como criterios de validación la pertinencia: entre el problema, los objetivos y la hipótesis, entre las variables y las dimensiones, y los principios de la redacción científica, además evaluaron la relevancia entre los ítems propuesto y finalmente

la claridad de los enunciados descritos por los ítems. Participaron reconocidos docentes con el grado de doctor, con solvencia moral y profesional en el sector educación de la ciudad de Cajamarca, entre los que figuraron:

Experto 1: Dr. Luis Alfredo LLaque Silva, director de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Cajamarca. **Experto 2:** Dr. Segundo Gerardo Cotrina Quispe, especialista del nivel primario de la UGEL Cajamarca. **Experto 3:** Dra. Maritza Elena Camacho Chávez, directora de la IEP N° 055 de la ciudad de Cajamarca. **Experto 4:** Dra. Cecilia del Pilar Cabrera Posadas, directora de la IEP N° 015 “Santa Teresita” de la ciudad de Cajamarca. **Experto 5.** Dr. Gilmer Cruzado Cercado, director de la IE N° 83005 de la ciudad de Cajamarca. Los doctores evaluadores no registraron observación alguna a los instrumentos presentados, concediendo su opinión favorable de aplicabilidad de los instrumentos.

3.10.4. Confiabilidad de los instrumentos

Hernández, et al (2014) considera que la confiabilidad de un instrumento de medición “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p. 200) Díaz et al. (2005) precisan que un instrumento “se considera fiable si las medidas que se obtienen a partir de él no contienen errores o los errores son suficientemente pequeños”. (p. 7)

Los instrumentos previos a su aplicación se probaron a un grupo de 11 directivos y 29 docentes del nivel primario, diferentes a las muestras seleccionadas, para hallar estadísticamente el Alfa de Cronbach, que midió la consistencia interna de los instrumentos, basado en el promedio de la correlación de los ítems, para ello se hizo uso el paquete estadístico SPSS V25, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 15*Prueba de confiabilidad de los instrumentos aplicado a directivos y docentes.*

Prueba de fiabilidad	Gestión escolar del directivo	Desempeño docente
Alfa de Cronbach	0.917	0.963
N° de elementos	11	29

Nota. Alfa de Cronbach obtenidos en la prueba piloto aplicado a una muestra de directivos y docentes. Según los valores de confiabilidad de Hernández et al. (2014), los instrumentos evidencian un nivel excelente confiable.

Tabla 16*Valores de los niveles de confiabilidad*

Valores	Nivel de confiabilidad
0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiable
1,00	Confiabilidad perfecta

Nota. Extraído de Hernández et al. (2014)

3.11. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

La información obtenida se procesó en el paquete informático de análisis estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) V25, permitiendo ordenar la información en tablas estadísticas, realizar gráficos, hacer la prueba de hipótesis e interpretar los resultados obtenidos. Se inició el análisis estadístico inferencial con la prueba de kolmogorov – Smirnov y Shapiro Wilk para ver si los datos correspondían a una distribución normal o anormal y determinar si usamos una prueba paramétrica o no paramétrica.

3.11.1. Prueba de normalidad.

Se utilizó la prueba de significación estadística de Shapiro Wilk, porque, esta permite trabajar con menos de 50 elementos. Novales (2010) precisa que Shapiro Wilk es un test que se emplea para contrastar normalidad cuando el tamaño de la muestra es menor a 50 observaciones. Participaron del trabajo de investigación 15 directivos y 184 docentes, para trabajar en paridad o igualdad de condiciones, la muestra de docentes se agrupó aleatoriamente en 15 subgrupos, trabajándose luego con los promedios de dichos subgrupos formados. El análisis estadístico determinó que existe normalidad en la distribución de los datos y se optó por usar el coeficiente de correlación de Pearson, que es una prueba paramétrica, que permite medir la correlación o asociación entre dos variables, cuando se trabaja con variables numéricas con distribución normal. A continuación, se muestra la prueba de normalidad realizada a las variables gestión escolar del directivo y desempeño docente.

Tabla 17

Prueba de normalidad para las variables Gestión escolar del directivo y Desempeño docente.

Variables	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión escolar del directivo	0.947	15	0.475
Desempeño Docente	0.655	15	0.00

La Tabla 17, muestra el análisis estadístico de la prueba Shapiro-Wilk para las variables Gestión escolar del directivo y desempeño docente, tras el tratamiento estadístico en el paquete SPSS ambas variables arrojan un valor de significación mayor al 0.05 %, lo

que nos indica que los datos corresponden a una distribución normal, por lo que la técnica estadística que se utilizó para contrastar las hipótesis de la investigación fue la correlación de Pearson (prueba paramétrica).

3.11.2. El coeficiente de correlación

Para Hernández et al. (2014) el coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables, se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes o casos (p. 305). Para efectos del presente estudio se tomó como referencia los valores del coeficiente de correlación de Pearson “r” establecidos por Hernández Sampieri, y que a continuación se presenta en una tabla.

Tabla 18

Valores del coeficiente de correlación Pearson.

Rangos de valor r	Correlación
r = - 1,00	<i>correlación negativa perfecta.</i> ("A mayor X, menor Y", de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante.) Esto también se aplica "a menor X, mayor Y".
r = - 0,90	Correlación negativa muy fuerte
r = - 0,75	Correlación negativa considerable.
r = - 0,50	Correlación negativa media.
r = - 0,25	Correlación negativa débil.
r = - 0,10	Correlación negativa muy débil.
r = 0,00	No existe correlación alguna entre las variables.
r = + 0,10	Correlación positiva muy débil.
r = + 0,25	Correlación positiva débil.
r = + 0,50	Correlación positiva media.
r = + 0,75	Correlación positiva considerable.
r = + 0,90	Correlación positiva muy fuerte.
r = + 1,00	Correlación positiva perfecta ("A mayor X, mayor Y" "a menor X, menor Y", de manera proporcional. (Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante.)

Nota: Valores tomados de Metodología de la Investigación de Hernández et al. (2014)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El ordenamiento y procesamiento de la información que se presenta a continuación se realizó en el paquete estadístico informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) V25 el mismo que permitió conocer la correlación y los niveles de logro de las variables de estudio. A continuación, se muestran los resultados obtenidos, en el procesamiento de la información, así como la interpretación de cada una de las categorías de análisis.

Las pruebas de hipótesis se hicieron tomando como marco de referencia los valores establecidos por Hernández Sampieri, donde el coeficiente de correlación de Pearson r puede variar entre los valores $+1$ y -1 el signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa); y el valor numérico, la magnitud de la correlación. Se tendrá en consideración la siguiente lógica en las pruebas de hipótesis: si sig o p valor es $< 0,05$ se aceptará la hipótesis alternativa (H_1) y se rechazará la hipótesis nula (H_0) indicando que existe una correlación; si sig o p valor es $> 0,05$ se aceptará la hipótesis nula (H_0) y se rechazará la hipótesis alterna (H_1) indicando que no hay correlación entre las variables.

4.1. Resultados descriptivos de la correlación entre la gestión escolar del directivo y el desempeño docente

El trabajo de investigación tuvo como hipótesis general: Existe una relación significativa entre la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021. Para lo cual se formuló la hipótesis nula H_0 = no existe una relación significativa entre la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel

primario de la ciudad de Cajamarca, 2021 y la hipótesis alternativa H1 = Existe una relación significativa entre la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021.

Tabla 19

Relación entre la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021.

Variables	Correlación	Gestión escolar del directivo	Desempeño docente
Gestión escolar del directivo	Correlación de Pearson	1	0.562
	Sig. (bilateral)		0.029
	N	15	15
Desempeño Docente	Correlación de Pearson	0.562	1
	Sig. (bilateral)	0.029	
	N	15	15

La tabla 19, presenta los resultados del análisis estadístico entre las variables gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021. Se evidencia un valor de correlación de Pearson $r = 0,562$ y un valor de significancia bilateral $s/p = 0,029$

El valor de correlación $r = 0,562$ da cuenta que existe una correlación lineal positiva media, entre ambas variables, y la significancia bilateral $p = 0,029$ siendo un valor $\leq 0,05$ indica que existe una diferencia significativa, por lo que se rechaza la H0 y se acepta la hipótesis H1, es decir, existe una relación significativa entre la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021. Dando a entender que, al afectarse una variable, la otra se ve igualmente afectada en igual intensidad.

4.1.1. Discusión de resultados obtenidos en el objetivo general

Los datos obtenidos muestran que una buena gestión escolar del directivo conlleva a un buen desempeño del docente en el aula y viceversa. La gestión escolar implica una serie de procesos para administrar con eficiencia una Institución Educativa involucrando principalmente tareas de liderazgo y acompañamiento pedagógico, a los docentes, entre otras funciones; en similitud a estos resultados encontrados, en concordancia con los resultados hallados, Ferreira (2021) en su artículo inscrito en la Revista Multidisciplinar Ciencia Latina, analizó “*El liderazgo directivo en la gestión escolar, comparación de casos*”. enfatizó el papel del liderazgo directivo en la gestión educativa y su relación con los resultados académicos, es decir, un buen el líder y el tipo de liderazgo implementado tiene influencia en la gestión escolar en la institución educativa. De igual modo, Sosa (2022) en su trabajo de investigación evidenció una relación estadísticamente significativa entre las variables estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire, y el desempeño de directores en la gestión escolar en las dimensiones: pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria, concluyendo que el nivel de desempeño de los directores en la gestión escolar, en sus distintas dimensiones: pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria tuvo un nivel de desempeño entre bueno y eficiente, desde la percepción de los docentes y estudiantes.

De igual forma, Molina (2019) en su tesis doctoral “*Gestión escolar centrada en los aprendizajes y desempeño docente en el Distrito de Jangas, 2018*” concluye que existe una relación positiva entre la gestión escolar centrada en los aprendizajes y el desempeño docente en las instituciones educativas del Distrito de Jangas, 2018. Estos resultados hacen inferir que una buena gestión escolar es determinante para elevar el desempeño de los docentes y por ende mejora la calidad de los aprendizajes.

La gestión escolar siempre ha formado parte de las políticas educativas de muchos países latinoamericanos y el Perú no es la excepción, el sueño de la excelencia y la mejora continua de la calidad educativa, fueron el norte de los sistemas de educación, siempre se buscó volver más eficiente el desempeño docente, incidiendo en la gestión escolar exitosa del directivo, buscando en los directores desarrollar un liderazgo escolar y un liderazgo pedagógico a través de múltiples programas de formación y capacitación permanente.

Por su parte Robinson (2007) señala la importancia de una buena dirección escolar a la hora de elevar la calidad de los aprendizajes mientras que, por el contrario, un liderazgo directivo ineficiente puede conducir a una gestión escolar con falta de calidad educativa. Por lo que, es indispensable que la gestión pedagógica del directivo conduzca el logro del mejoramiento del desempeño docente; tarea que no es fácil, por ello reclutar, preparar y conservar a los buenos maestros debe ser una preocupación permanente del estado para mejorar la educación del país, el desempeño docente es perfectible en el tiempo y requiere del compromiso de los docentes para promover la innovación pedagógica con el fin de elevar la calidad educativa de las II.EE.

La Teoría General de los Sistemas (TGS) se caracteriza por tener una perspectiva holística e integradora, que da importancia a las interrelaciones que se dan entre sus elementos, quienes funcionan como una unidad, según Bertalanffy (1989) los sistemas son un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el medio circundante. (p. 263). Tanto la gestión escolar como el desempeño docente son dos elementos que deben estar en estrecha relación de armonía, conseguir que una II.EE funcione con eficacia exige conocer a la organización a través de sus elementos y sus relaciones que se producen. Las II.EE deben ser concebidas como sistemas dinámicos en permanente evolución y sus elementos son subsistemas de otros sistemas globales.

Deming (1989) considera que “la calidad es compromiso de todos” (p, 23), y esta filosofía de vida, está vigente actualmente dentro de la gestión escolar, para que una IE sea exitosa en términos de calidad, todos deben participar responsablemente dentro de sus funciones y competencias asignadas, tanto directivos como docentes deben trabajar sincronizadamente, una buena gestión acompañada del liderazgo directivo con énfasis en el trabajo pedagógico de los docentes de aula, conducirán a un buen desempeño docente. Deming (1989) considera que la transformación o mejora no llega sola, la alta dirección es responsable de la mejora continua de la calidad, por ello en uno de sus principios propone estimular la educación y la automejora de todos los integrantes de la organización, lo que significa que no solo basta contar con gente buena, sino que estén motivados siempre para mejorar su educación, tanto la gerencia como la fuerza laboral...bajo este principio y en analogía con la gestión escolar, los directivos deben estar en permanente formación y preparación para asumir su función, de igual manera debe liderar en sus docentes la capacitación permanente para volver más eficiente su desempeño.

En términos generales se puede afirmar que la gestión escolar es un elemento determinante al momento de elevar la calidad educativa en las Instituciones Educativas de la Educación Básica Regular, los profesores que asuman cargos directivos en el sistema educativo peruano, deben estar preparados para gestionar la parte pedagógicamente así como la administrativa de manera eficiente, por ello es importante profesionalizar la función directiva, ya que desde la gestión escolar saldrán las mejores directrices estratégicas y eficientes políticas educativas para volver eficiente los procesos de gestión del desempeño de los docentes, elevando así los aprendizajes de los estudiantes.

4.2. Resultado descriptivo del nivel de la variable gestión escolar del directivo

La percepción general que los directivos tienen de su propia gestión escolar, son apreciaciones que dan valor a su propio trabajo; a continuación, se presenta los resultados de esta valoración que realizaron los directivos. La hipótesis específica formulada en cuanto a la gestión escolar fue la siguiente: Existe un nivel sobresaliente en la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021.

Tabla 20

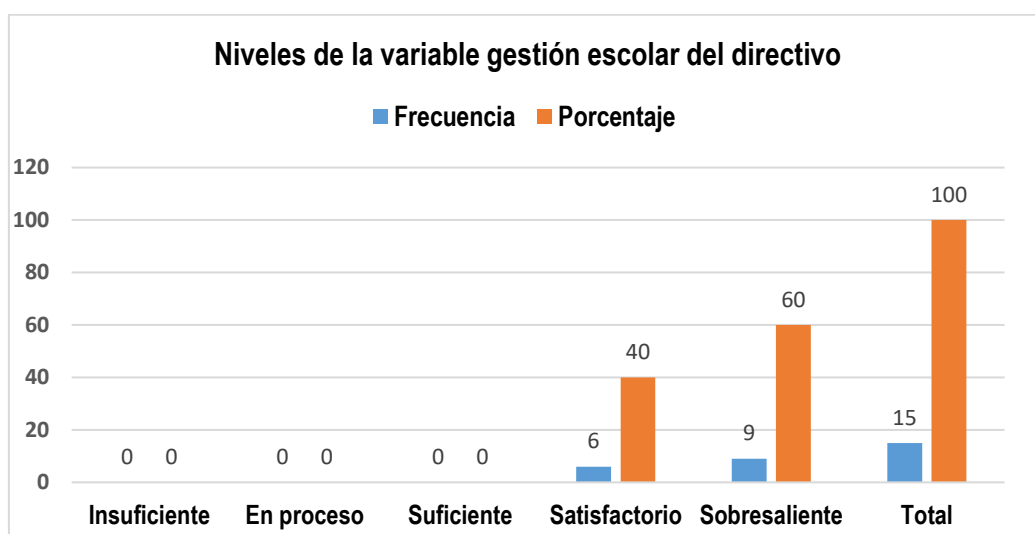
Niveles de la variable gestión escolar del directivo en las I.I.EE Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021.

Niveles de la gestión escolar	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insuficiente	0	0	0	0
En proceso	0	0	0	0
Suficiente	0	0	0	0
Satisfactorio	6	40.0	40.0	40.0
Sobresaliente	9	60.0	60.0	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Nota. Resultados obtenidos en la encuesta aplicada a la muestra de directivos y docentes.

En la tabla 20, se observa que del total de directores que fueron encuestados, 6 directivos perciben un nivel satisfactorio en la gestión escolar, lo cual representa el 40 % y 9 directores que representan el 60 % del total perciben la gestión escolar en un nivel sobresaliente. Son percepciones desde su óptica personal de la gestión escolar por parte de los directivos encuestados.

Figura 3



Nota. Resultados obtenidos de la tabla 20

La figura 3 muestra que los directivos encuestados auto perciben su desempeño en su gestión escolar entre satisfactorio a sobresaliente. Se aprecia que un 40% de directivos consideran que han cumplido de manera satisfactoria los desempeños establecidos en el marco del buen desempeño directivo, lo que significa que aún tienen algunos aspectos de la gestión que tienen que mejorar, por otro lado, un 60% de directivos perciben que tienen una gestión sobresaliente, lo que supone que han cumplido con todos los desempeños establecidos en el marco del buen desempeño directivo, y han tenido algún tipo de reconocimiento al mérito.

Más de la mitad de los directivos consideran que la gestión escolar ha sido exitosa en términos generales, porque no hay una especificidad, ya que existe una gestión curricular, una gestión pedagógica, una gestión del tiempo, una gestión administrativa, una gestión de los recursos económicos, etc. Es preciso señalar que esta percepción por parte de los directivos se da en función a la gestión escolar desde que fueron designados en el cargo hasta antes de la pandemia, consideran esta fecha, más no la gestión del trabajo directivo durante la pandemia del Covid-19.

4.2.1. Discusión de resultados del nivel de la variable gestión escolar del directivo

Los resultados guardan relación con lo que sostiene Guarniz (2019) en tu tesis doctoral, *Gestión escolar en Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de Guzmango, Contumazá 2018*, en la cual concluye que la gestión escolar, se desarrolla de manera eficiente, según la calificación de los directores (83.3 %), docentes (78.4 %) y padres de familia (78.6 %); contraria mente los estudiantes la califican como deficiente (88%). Esto sucede también en la dimensión administrativa (83.3 %, 78.4 % y 85.7 %) y comunitaria (70.8 %, 54.1 % y 60.7 %); y los estudiantes, en contraposición a los docentes y padres de familia la califican como deficiente con el 76 % y 92 %, respectivamente. Sólo en la dimensión pedagógica, todos los agentes educativos la califican como eficiente, directores 91.7 %, docentes 94.6 %, estudiantes 64 % y padres de familia 86,8 %.

Haciendo un contraste con los resultados encontrados por Guarniz (2019) se aprecia que los directivos de las I.I.EE públicas del nivel primario de la UGEL Cajamarca, también perciben su gestión escolar entre un nivel satisfactorio a sobresaliente con un promedio del 50% se aprecia que ningún directivo considera su gestión por debajo de estos niveles, desde que fueron designados, también los resultados de Guarniz (2019) considera que los directivos perciben su gestión por encima del 80% considerándola eficiente, algo parecido a los obtenidos en este trabajo de investigación, los docentes valoran la gestión directiva en un 78.4% lo que permite inferir que en condiciones de normalidad la gestión escolar se desarrolla en un alto nivel de eficiencia en términos generales.

De igual modo Abanto (2019) en su tesis doctoral *Gestión escolar en Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo*

2018. concluyó que la gestión escolar es percibida como eficiente y con buenas expectativas por el 90,9% de los directores, el 89,7% de los docentes y el 76,9% de los estudiantes. Por su parte Ferreira (2021) enfatiza el papel del liderazgo directivo en la gestión educativa y su relación con los resultados académicos, concluyendo que el líder y el tipo de liderazgo implementado tiene influencia significativa en la meta de la IE. Los resultados hallados por los autores precedentes coinciden en afirmar que la gestión de los directores es el resultado de muchos factores como, el liderazgo, el acompañamiento pedagógico, entre otras y lo valoran como eficiente.

Por su parte Sosa (2022) en su trabajo *“Estilo de liderazgo y nivel de desempeño en la gestión escolar”* evidenció una relación estadísticamente significativa entre las variables estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire, y el desempeño de directores en la gestión escolar en las dimensiones: pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria, concluyendo que el nivel de desempeño de los directores en la gestión escolar, en sus distintas dimensiones: pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria tuvo un nivel de desempeño entre bueno y eficiente, desde la percepción de los docentes y estudiantes; encontrándose una correlación estadísticamente significativa entre el “nivel de desempeño en la gestión escolar” y “estilos del liderazgo” de los directores.

De igual manera Abanto (2019) en su tesis doctoral *Gestión escolar en Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo 2018*. concluyó que la gestión escolar es percibida como eficiente y con buenas expectativas por el 90,9% de los directores, el 89,7% de los docentes y el 76,9% de los estudiantes y los padres de familia valoraron la gestión en un 55,2% como eficiente.

De la misma manera teóricamente se corrobora, algunos principios de la teoría de la mejora continua de E. Deming que precisa que la transformación no llega sola, la alta dirección debe trabajar y tomar decisiones adecuadas para tener un sistema de calidad, se corrobora el principio de constancia en el objetivo de mejora continua, promoción del liderazgo en los directivos, estimulación y autocapacitación para la automejora profesional por parte de los directivos, gracias a la participación permanente en proceso de capacitación. Al respecto Deming afirma: El 94 % de los problemas de calidad son responsabilidad de la alta gerencia y señalaba que es un deber de ésta ayudar a las personas a trabajar con más astucia y no a trabajar más".

En consonancia con nuestra teoría general de sistemas (TGS), es importante tener presente, que "el todo es más que la suma de sus partes" el sentido de esta expresión reside sencillamente en que las características constitutivas no son explicables a partir de partes aisladas. Es importante no solo conocer sus partes, si no las relaciones que existen, por lo tanto, la TGS habría de tener naturaleza axiomática (Bertalanffy, 1989, p. 54).

La filosofía de un enfoque sistémico en la gestión escolar hoy día es una necesidad, para lograr el éxito de la organización es necesario identificar cuáles son las interrelaciones que se producen en los elementos del todo. En este sentido es aplicable la afirmación de Bertalanffy en la que señala que es necesario estudiar no solo partes o procesos aislados, sino la globalidad o totalidad, la institución educativa debe ser concebida como un sistema dinámico en permanente evolución y cambio y los directivos deben ser los entes encargados de identificar estas interrelaciones que se producen, a fin de poder intervenir y corregir si fuese necesario.

Para la Teoría General de Sistemas (TGS) los sistemas están formados por subsistemas que son sistemas pequeños de rango inferior, es decir hay sistemas inmersos en otros sistemas; haciendo una analogía con la IE esta posee diferentes elementos que se tienen que gestionar de manera eficiente, si se logra hacer que todos estos elementos funcionen correctamente, se tendrá éxito también en el desempeño docente.

En conclusión, los niveles de gestión escolar son significativos porque tienen valores sobresalientes, en el Decreto Supremo N° 006 -2021 MINEDU establece que, un directivo debe tener cierto grado de expertis en 4 áreas o dimensiones de la gestión las cuales son: dimensión estratégica, dimensión pedagógica, dimensión comunitaria y dimensión administrativa. Para garantizar un funcionamiento eficiente de las Instituciones Educativas, las dimensiones son herramientas claves que ayudan a planificar, organizar y mejorar la gestión escolar, por lo que estas deben estar interrelacionadas desde un enfoque sistémico, siendo complementarias para que funcione en óptimas condiciones el sistema educativo.

4.3. Resultados descriptivos de los niveles de la variable desempeño docente

La hipótesis específica referida al desempeño docentes fue: Existe un nivel sobresaliente en el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021. La percepción general que los docentes tienen de su propio desempeño en el aula, son apreciaciones de su propio trabajo. Los resultados que se hallaron después del análisis estadístico fueron los siguientes:

Tabla 21

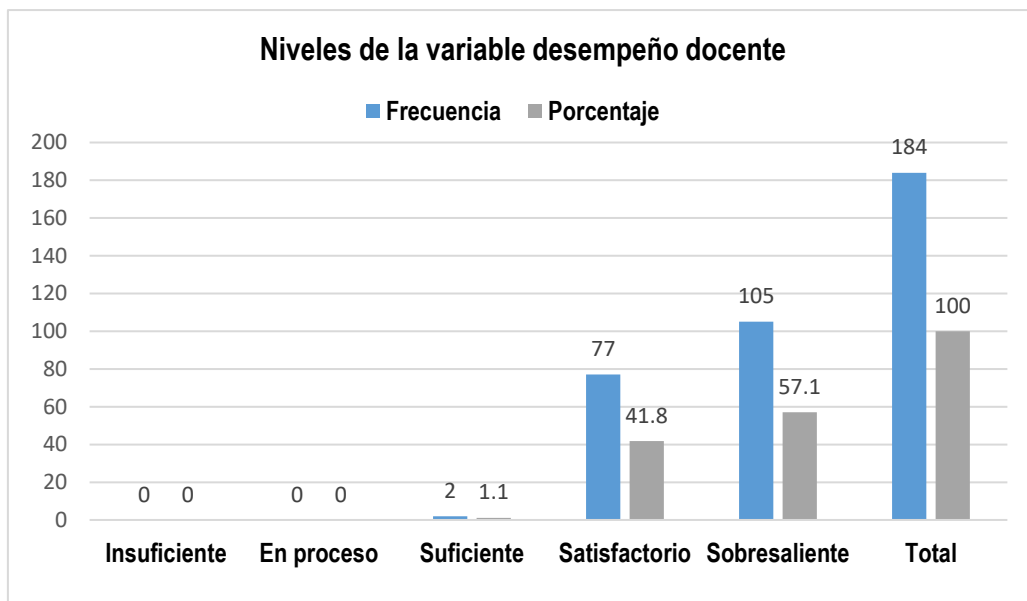
Niveles de la variable desempeño docente en las I.EE Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021

Niveles de desempeño	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insuficiente	0	0	0	0
En proceso	0	0	0	0
Suficiente	2	1.1	1.1	1.1
Satisfactorio	77	41.8	41.8	42.9
Sobresaliente	105	57.1	57.1	100.0
Total	184	100.0	100.0	

Nota. Información extraída del cuestionario aplicado a los docentes.

En la Tabla 21, se observa que, del total de docentes encuestados, 2 que representan el 1.1 % perciben que el desempeño docente se encuentra en un nivel suficiente, es decir, que estos docentes lograron algunos de los desempeños descritos en la práctica pedagógica. 77 docentes que representan el 41.8 % del total perciben que se encuentran en nivel satisfactorio, es decir, estos docentes lograron desarrollar la gran mayor parte de los desempeños descritos en la práctica pedagógica. Finalmente, 105 docentes que representan el 57.1 % del total perciben que se encontraron en nivel sobresaliente, es decir, que estos docentes han logrado cumplir con todos los desempeños descritos, en su práctica pedagógica de manera eficiente y sobresaliente con reconocimiento meritorio.

Figura 4



Nota. Resultados obtenidos de la tabla 21

La figura 4, hace evidente que el nivel de desempeño de los docentes de aula se encuentra entre valores de satisfactorio (41,8%) a sobresaliente (57,1%) estos valores permiten inferir que casi el total de docentes perciben su desempeño en aula, dentro de la eficiencia en competencias y estipuladas en el marco del buen desempeño docente.

4.3.1. Discusión de resultados del nivel de la variable desempeño docente

Según los resultados encontrados, el 98.9 % de docentes perciben su desempeño en aula en un nivel satisfactorio a sobresaliente. Comparando con los resultados hallados por Abanto (2019) en su tesis doctoral “*Gestión escolar en Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo 2018*”. determinó que la gestión escolar es percibida como eficiente y con buenas expectativas por el 90,9% de los directores, el 89,7% de los docentes y el 76,9% de los estudiantes; siendo los padres de

familia más escépticos (sólo el 55,2% coincidió con los actores anteriores). Estos valores hacen ver que los docentes valoran mucho su desempeño en aula y la función directiva, en un nivel satisfactorio, lo cual hace ver que los profesores sobrevaloran su trabajo y no guardan relación con los resultados hallados en la evaluación ECE 2018.

En contraste con los resultados obtenidos por Chávez (2023) en su tesis doctoral “*Desempeño docente en la gestión escolar en una institución educativa de Educación Básica Regular, Lima 2022*” este autor pudo demostrar que la variable independiente desempeño docente influye significativamente en un 78,3% en la variable dependiente gestión escolar, además la dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes influye significativamente en un 62,1% en la variable dependiente gestión escolar, la dimensión Participación en la gestión articulada de la escuela de la comunidad influye significativamente en un 43,80% en la variable dependiente gestión escolar y la dimensión desarrollo profesional e idoneidad docente influye significativamente en un 40,80% en la variable dependiente gestión escolar. Como puede evidenciarse todos los elementos que participan del proceso educativo se encuentran interrelacionados entre sí y así lo establece la filosofía de la Teoría General de los Sistemas.

Para Deming “La calidad es compromiso de todos”. Es importante precisar que el pensamiento de Deming está vigente actualmente dentro de la gestión escolar, ya que para que una institución educativa sea exitosa en términos de calidad, deben participar responsablemente todos los integrantes de la comunidad educativa, el desempeño docente. La naturaleza compleja del proceso educativo requiere de un alto grado de preparación del personal docente, para un eficiente desempeño profesional. Deming considera que la alta dirección con un liderazgo eficiente, son los responsables de implementar planes de mejora constante en la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje en las aulas de las IE.

Para Bertalanffy y su teoría general de sistemas (TGS) todos los elementos de un sistema deben interrelacionarse armoniosamente para un perfecto funcionamiento, de igual manera, los docentes en el aula deben articular todos los elementos intervinientes en el proceso de enseñanza aprendizaje a fin de volver más eficiente el desempeño docente en su tarea pedagógica, si esto no funciona, se corre el riesgo de tener una baja calidad educativa. Finalmente se concluye que los docentes tienen una autopercepción de eficiencia en su desempeño docente en aula, ya que los datos obtenidos están por encima del 40%, en un desempeño satisfactorio y un 57.1% en un nivel sobresaliente en el desempeño docente.

En conclusión, mejorar la performance del desempeño de los docentes es fundamental para mejorar el éxito académico de los aprendizajes de los estudiantes y así se garantizará la calidad educativa en las Instituciones Educativas públicas del sistema educativo peruano; es conveniente promover el desarrollo profesional continuo en los profesores, implementar una cultura de trabajo colaborativo para atender la parte pedagógica fortaleciendo así sus competencias profesionales, también se debe promover procesos de evaluación y autoevaluación de la práctica docente que permita reflexionar e identificar debilidades para implementar procesos y estrategias de crecimiento profesional y mejora continua.

4.4. Resultados descriptivos de los niveles de las dimensiones de la variable gestión escolar del directivo

Tabla 22

Dimensión 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

Niveles de desempeño	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel 1: Insuficiente	0	0	0	0
Válido Nivel 2: En proceso	1	6,7	6,7	6,7
Nivel 3: Suficiente	1	6,7	6,7	13,4
Nivel 4: Satisfactorio	8	53,3	53,3	66,7
Nivel 5: Sobresaliente	5	33,3	33,3	100
Total	15	100	100	

Los resultados que se presentan en la tabla 22, muestran los resultados obtenidos en la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, la percepción de los directivos lo sitúan entre los niveles satisfactorio a sobresaliente, sumando un valor de 86,6 % lo cual significa que perciben que están cumpliendo con sus competencias asignadas, es decir, están involucrados en la creación de entornos educativos apropiados para el aprendizaje de los estudiantes, favoreciendo la implementación de acciones que garantizan que los estudiantes reciban una educación de calidad.

Tabla 23

Dimensión 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

Niveles de desempeño	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel 1: Insuficiente	0	0	0	0
Válido Nivel 2: En proceso	0	0	0	0
Nivel 3: Suficiente	2	13,3	13,3	13,3
Nivel 4: Satisfactorio	10	66,7	66,7	80,0
Nivel 5: Sobresaliente	3	20,0	20,0	100
Total	15	100	100	

La tabla 23 muestra los niveles obtenidos en la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, 10 directivos valoran su logro en nivel satisfactorio obteniendo 66,7 % y solo 3 directivos consideran que se encuentran en un nivel sobresaliente con un 20%; cabe mencionar que esta dimensión tiene que ver con el acompañamiento de las actividades pedagógicas que implementan los docentes en las aulas, con la finalidad de garantizar que los estudiantes puedan alcanzar al máximo su potencial de aprendizaje, se mejore la calidad de enseñanza y se logren mejores aprendizajes de los estudiantes.

4.5. Resultados descriptivos de los niveles de las dimensiones de la variable desempeño docente

Tabla 24

Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Niveles de desempeño	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel 1: Insuficiente	0	0	0	0
Válido Nivel 2: En proceso	4	0,4	0,4	0,4
Nivel 3: Suficiente	22	12,8	12,8	13,2
Nivel 4: Satisfactorio	99	54,3	54,3	67,5
Nivel 5: Sobresaliente	59	32,5	32,5	100,0
Total	184	100,0	100,0	

La tabla 24 presenta los resultados obtenidos en la dimensión 1: preparación para el aprendizaje de los estudiantes, los docentes consideran que han cumplido satisfactoriamente con sus funciones encomendadas en un 54,3% y un 32,5% consideran que han cumplido de manera sobresaliente en su preparación para el aprendizaje de los estudiantes, es decir han combinado una serie de habilidades y competencias docentes para propiciar ambientes óptimos para los aprendizajes de los estudiantes.

Tabla 25*Dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes*

Niveles de desempeño	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel 1: Insuficiente	0	0	0	0
Válido Nivel 2: En proceso	1	0,1	0,1	0,1
Nivel 3: Suficiente	22	12,0	12,0	12,1
Nivel 4: Satisfactorio	98	53,5	53,5	65,6
Nivel 5: Sobresaliente	63	34,4	34,4	100,0
Total	184	100,0	100,0	

La tabla 25 muestra los resultados que se obtuvieron en la dimensión 2: enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, correspondiente a la variable desempeño docente, en la cual se puede apreciar que 98 docentes consideran que han cumplido satisfactoriamente con su misión representando el 53,5% y 63 profesores valoran su desempeño en sobresaliente representando un 34,4% ; estos valores nos indican que los docentes sienten que están cumpliendo con su deber de enseñar en la cual están combinando una serie de prácticas pedagógicas efectivas con el solo objetivo de promover aprendizajes significativos en sus estudiantes.

Tabla 26*Dimensión 3: Participación en la gestión de la IE*

Niveles de desempeño	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel 1: Insuficiente	0	0	0	0
Válido Nivel 2: En proceso	1	0,4	0,4	0,4
Nivel 3: Suficiente	26	14,2	14,2	14,6
Nivel 4: Satisfactorio	98	53,2	53,2	67,8
Nivel 5: Sobresaliente	59	32,2	32,2	100,0
Total	184	100,0	100,0	

La tabla 26 presenta los resultados que se obtuvieron en la dimensión 3: Participación de los docentes en la gestión de la IE, correspondiente a la variable desempeño docente, en la cual se puede ver que 98 docentes consideran que han cumplido satisfactoriamente con su deber de participar en la gestión escolar de la IE representando un 53,2 % y 59 docentes consideran que han cumplido de manera sobresaliente su participación en la gestión escolar representando un 32,2%; es importante precisar que todos los miembros de la comunidad educativa deben involucrarse en la gestión de la escuela con el objetivo de promover una cultura de trabajo participativo, responsabilidades compartidas para la mejora continua de la gestión escolar.

Tabla 27*Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente*

Nivel de desempeño	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel 1: Insuficiente	3	1,5	1,5	1,5
Válido Nivel 2: En proceso	6	6,0	6,0	7,5
Nivel 3: Suficiente	31	16,7	16,7	24,2
Nivel 4: Satisfactorio	76	41,4	41,4	65,6
Nivel 5: Sobresaliente	68	34,4	34,4	100,0
Total	184	100,0	100,0	

La tabla 27 presenta los resultados encontrados en la dimensión 4: desarrollo de la profesionalidad e identidad docente que tienen que ver con el compromiso docente con el crecimiento profesional y formación continua con la finalidad de mejorar la práctica docente y promover el éxito académico en los estudiantes, bajo esta perspectiva 76 docente evaluados manifestaron cumplir satisfactoriamente con esta preparación profesional representando un 41,4% y 68 docentes consideran que su desarrollo profesional e identidad docente se encuentra en un nivel sobresaliente representando un 34,4 % ; tomando ambos valores en síntesis se puede afirmar que un 75,8% de docentes se encuentran en un nivel satisfactorio en cuanto a su formación profesional e identidad docente.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA

En el presente capítulo se presenta una propuesta de plan de mejora para la gestión escolar y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, el cual ha sido estructurado teniendo en consideración el siguiente orden:

5.1. Denominación de la propuesta de mejora

“Gestión escolar con calidad para mejorar el desempeño docente”.

5.2. Necesidades de mejora educativa en la Educación Básica Regular

El panorama educativo de nuestra patria es preocupante un tanto desalentador, que requiere urgente intervención con propuestas innovadoras por parte de las autoridades educativas nacionales, regionales, locales y de quienes trabajan en este sector como los directivos y docentes, siendo estos los más indicados para proponer planes de mejora; con el solo propósito de mejorar la calidad educativa de las I.EE.

La falta de calidad educativa en las I.EE como consecuencia de una deficiente gestión escolar, la escasa profesionalización de la función directiva, así como las recargadas funciones administrativas que se le asignan, la falta de acompañamiento al trabajo directivo, así como políticas educativas muy cambiantes y pasajeras que muchas veces no son comprendidas e interiorizadas por los directivos, son algunos de los problemas que se presenta en la gestión escolar de los directivos. Sumado a todo esto se evidencia el bajo nivel

académico de los estudiantes evidenciado en las evaluaciones internacionales, los cuales están asociados un deficiente desempeño docente; ha sido el detonante para que las autoridades educativas pongan su mirada en la búsqueda de nuevas alternativas de solución a esta crisis educativa.

Múltiples han sido los esfuerzos de los gobiernos de turno por revertir esta situación, se han implementado diversas políticas educativas erráticas para superar esta crisis tales como: la reforma del Currículo Nacional, implementación de extenuantes jornadas de capacitación docente, profesionalización de la función directiva a través de la exigencia de estudios de diplomados y post grados, acompañamiento y monitoreo al desempeño docente y trabajo directivo, jornadas de reflexión de análisis de la práctica educativa, entre otras tareas; parecería que nada parece funcionar pero, esto no es un pretexto para no hacer nada. En concordancia con lo manifestado líneas arriba García et al. (2018) precisa que alcanzar la calidad educativa dentro de una institución educativa de cualquier nivel depende mucho de la interrelación activa de la gestión educativa con la calidad en la realización de la enseñanza.

Por lo que, el presente trabajo de investigación ha demostrado que una buena gestión escolar de los directivos influye significativamente en el desempeño docente, ambas variables de estudio tienen una relación positiva moderadamente fuerte, por lo que, una eficiente gestión escolar por parte de los directivos incidirá directamente en un mejor desempeño de los docentes de aula y viceversa.

5.3. Justificación de la propuesta de mejora

Crear una cultura de calidad en las II.EE es un reto que persigue alcanzar la excelencia en todo lo que se hace, la búsqueda de la excelencia educativa es un paradigma que toda IE busca alcanzar, siendo la excelencia es el referente para la mejora continua. Muchos estudios de investigación consideran a la gestión escolar de los directivos y el desempeño docente, son determinantes para el éxito académico y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Una buena gestión escolar pasa por la planificación del futuro de la organización y el compromiso manifiesto de todos los integrantes de la IE, quienes deberán diagnosticar y priorizar la problemática detectada, aprovechando las fortalezas y oportunidades para enfrentar las debilidades y las amenazas.

Los directivos hoy día buscan mejorar su gestión a través de la implementación de planes de mejora en las áreas que presentan debilidades, la mejora continua comienza con la autoevaluación que se realiza de la gestión escolar, en ella se determina las fortalezas y debilidades que presenta la organización, en términos de desempeño; la autoevaluación ayuda a las II.EE a priorizar, planificar e implementar mejoras y/o innovaciones en los casos que resulten convenientes. Pero ¿qué podemos entender por plan de mejora? según el Ministerio de Administración Pública (2017) define al Plan de mejora como un Conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir cambios en los resultados de su gestión, en respuesta a las áreas de mejora identificadas en el proceso de autoevaluación... Constituye una herramienta para gestionar la calidad, por ello un plan de mejora se constituye en una estrategia de intervención para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva. Un plan de mejora se constituye en una herramienta para gestionar la calidad.

La mejora continua debe ser uno de los pilares fundamentales en toda organización, la búsqueda y el afán por seguir mejorando, es la única manera de conseguir la calidad y excelencia. La mejora continua de una IE está determinada por su capacidad de autoevaluarse permanentemente, sabe diagnosticar su gestión de manera participativa y determinar en qué situación se encuentra actualmente, es decir aprende de sí misma y de otras organizaciones, además es capaz de planificar su futuro teniendo en cuenta sus debilidades y fortalezas que la determinan.

La importancia de la elaboración de un Plan de Mejora radica en su propósito por el cual es formulado, el cual busca el mejoramiento permanente de la gestión, efectuando las acciones correctivas a fin de garantizar la prestación del servicio educativo de la mejor calidad posible. En una I.E.EE existe muchos procesos de gestión que los directivos realizan a diario y todos ellos son perfectibles en el tiempo, por ello es de suma importancia diagnosticar la funcionalidad y/o operatividad para luego pasar a un proceso de esgrimir propuestas de mejora a través de un plan de acción o de intervención.

Reflexionando sobre los planes de mejora, Vaca et al. (2018) citando a diferentes autores para definirla, precisa: Mora (2016) el plan de mejora consiste en “crear acciones de manera ordenada y planeada, definiendo periodos de tiempo en los que se logre la mejora, con el propósito de cumplir con los objetivos institucionales, la misión y visión” (p. 42). Cantón (2010) señala que los planes de mejora deben tomar en cuenta “los recursos, las actividades, los procesos y las personas, para detectar los puntos fuertes, las áreas de mejora, y la propuesta de nuevas acciones para incrementar ciclos sucesivos de mejora” (p.14). Para Abreu et al. (2015) el plan se “constituye un proceso de innovación, se basa, además, en una serie de principios o supuestos básicos respecto a la educación de calidad” (p. 196). Se puede

decir entonces, que existe una clara relación entre la planificación, la gestión de calidad y los procesos de autoevaluación que realizan las instituciones, pasando luego por la elaboración y ejecución de los planes de mejora continua. Es conveniente también precisar que no existe una metodología única para implementar un plan de mejora.

Castro (2005) considera que la gestión escolar es la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la participación de toda la comunidad educativa. Su objetivo es centrar-focalizar-nuclear a la escuela alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. Su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa (p. 14). Por ello, es muy importante que los directivos de las diferentes I.EE busquen innovar y mejorar de manera continua la gestión pedagógica de la organización donde labora y ¿cómo se puede hacer esto? El punto de partida para este proceso de cambio parte de la autoevaluación institucional y la implementación de planes de mejora, elaboradas participativamente.

Toda gestión escolar busca siempre mejorar la calidad educativa, priorizando el aprendizaje de sus estudiantes, al respecto Javier et al. (2018) considera que una escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Mortimore (2008) un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados. (p. 2). El constructo calidad es un concepto muy difícil de definir, aun así, para Schmelkes (1996) hablar de calidad es considerar cuatro componentes fundamentales que deben observarse en un proceso educativo y, sobre todo, en los resultados de este. Estos cuatro indicadores de calidad son relevancia, eficacia, equidad y eficiencia. (p, 211).

En conclusión, un plan de mejora es imprescindible en todo proceso de gestión escolar ya que garantizará la calidad educativa en las Instituciones Educativas, para cumplir con los estándares educativos exigidos por el sistema educativo peruano, para fortalecer la comunidad educativa y para prepararse para los desafíos que demanda la sociedad en el futuro.

5.4. Teorías científicas que sustentan la propuesta:

La presente propuesta de mejora tiene como fundamentos teóricos dos teorías principales: La teoría general de los sistemas (TGS) y la teoría de la calidad total.

5.4.1. Enfoque sistémico de la teoría general de los sistemas en la gestión escolar y desempeño docente

En la actualidad, la palabra sistemas ha invadido todos los campos de la ciencia y penetrado en el pensamiento (Bertalanffy, 1989, p. 1) hoy día hablamos de sistema en todos los ámbitos del que hacer humano, tanto para referirnos a una máquina, a un organismo vivo o una institución u organización social. El enfoque sistémico como una manera de pensar fue introducido por Ludwig Von Bertalanffy en su Teoría General de los Sistemas (TGS) quien considera que “el todo es más que la suma de sus partes” es importante no solo conocer sus partes, si no las relaciones que existen. (Bertalanffy, 1989, p. 54).

Bajo estas consideraciones podemos afirmar que las Instituciones Educativa son portadoras de un orden para cumplir con su misión, la formación académica de los integrantes de la sociedad; cuando hablamos de educación, nos referimos a un sistema educativo, en cual se producen una serie de interacciones entre directivos, maestros,

estudiantes y padres de familia. Estudiar una organización, como sistema implica determinar las relaciones específicas que se dan dentro de ésta; por ello es importante “conocer no solo las partes sino también las relaciones” (Bertalanffy, 1989, p. 25).

Bajo los principios de esta teoría, todos los elementos constitutivos de un sistema se encuentran interrelacionados de manera biunívoca, lo mismo ocurre entre la gestión escolar y el desempeño docente, en la cual podemos ver que son subsistemas estrechamente relacionados el uno con el otro, en el cual se dan relaciones positivas y negativas que en conjunto determinan la calidad del sistema educativo. “Un sistema puede ser definido como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el medio circundante” (Bertalanffy, 1989, p. 263).

La Institución Educativa, se la considera como una unidad funcional, en la cual se producen relaciones entre los diferentes elementos que lo componen, para que funcione orgánicamente como una unidad; por ello es necesario que todos sus elementos tengan una visión de común con los mismos fines y propósitos, la Institución Educativa es un sistema abierto, precisamente por su interrelación con su contexto local donde se desarrolla el acto educativo de las cuales toma sus intereses y necesidades para darle tratamiento en las aulas.

El enfoque sistémico puede aplicarse a la gestión escolar en las Instituciones Educativas, con el propósito de mejorar la eficiencia, se sabe que todos los elementos intervinientes en el proceso educativo se encuentran íntimamente relacionados entre sí, al fallar uno de ellos hace que los demás procesos también fallen; por ello es importante ver a la escuela con un todo y no como procesos aislados, se debe entender que las buenas relaciones que se produzcan al interior de la escuela favorecerán el fortalecimiento de la

gestión escolar; lograr conseguir una escuela eficaz facilita la gestión escolar generando mejores resultados en los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

5.4.2. La calidad total como principio orientador en la gestión escolar

“La calidad total, es una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de autosuperación y perfeccionamiento continuo” (López, 2005 p. 69) la calidad supone por lo tanto la eficacia en la elaboración de algún producto o en la prestación de un servicio. Para Deming, la calidad no solo debe controlarse, es necesario crearla, fabricarla, asegurarla y mejorarla permanentemente y para ello se requiere del compromiso y el esfuerzo de todos los miembros de una organización, su filosofía considera en que la alta dirección es responsable de la mejora continua de la calidad.

“La calidad es compromiso de todos”. (Deming, 1989, p. 23). Esta filosofía de calidad está vigente actualmente dentro de la gestión escolar, ya que para que una Institución Educativa sea exitosa en términos de calidad, deben participar comprometidamente todos los integrantes de la comunidad educativa, hablar de calidad implica compromiso, sin compromiso no hay calidad, esta debe estar ligada permanentemente a la búsqueda de la excelencia en la gestión.

Deming (2019) propuso para gestionar eficiente una organización la ejecución de un ciclo de cuatro procesos básicos que se repiten continuamente como son: Planear, hacer, verificar y actuar o por sus siglas en inglés PDCA (Plan, Do, Check and Act) el ciclo de Deming es una estrategia de mejora continua de la calidad total. (pp. 6-7). El ciclo de Deming

es una valiosa herramienta para buscar la mejora continua de las organizaciones; esta filosofía propone que todo proceso de mejora debe empezar con una autoevaluación identificando la problemática de la gestión; por ello la calidad es necesario crearla, asegurarla y mejorarla permanentemente, con el compromiso y el esfuerzo de todos los miembros de una organización.

El enfoque de la mejora continua, el liderazgo comprometido y la participación de todos los integrantes de la organización en los procesos de gestión, propuesto por Deming, es aplicable a los procesos de gestión escolar de toda I.E, este ciclo es una herramienta de trabajo sistémico enfocado al mejoramiento continuo de los procesos, esta filosofía de vida es muy utilizada para la implantación de un modelo de plan de mejora continua en las organizaciones que quieran mejorar sus procesos y optimizar su productividad. Los fundamentos axiológicos de esta teoría se centran en la satisfacción del cliente, estudiantes y padres de familia, y la mejora continua del servicio que se presta.

El pensamiento Deming al ser implementado en la gestión escolar, implica adoptar una mentalidad de mejora continua, centrarse en las necesidades de los estudiantes y las familias, fomentar el trabajo en equipo e impulsar un liderazgo efectivo, que oriente las metas y objetivos asumidos con compromiso por todos los miembros de la comunidad educativa; la gestión escolar debe asumir prácticas y principios de calidad y la mejora continua, para lograr mejores aprendizajes en los estudiantes. Además, Deming, propuso que para una eficiente gestión es importante tomar decisiones basándose en datos y evidencias, para ello es necesario recopilar y analizar información sobre el rendimiento académico de los estudiantes y otros de interés educativo, permitirán identificar los procesos a mejorar.

5.5. Objetivos

5.5.1. Objetivo general

Promover y fortalecer un entorno educativo de calidad que garantice el desarrollo integral de los estudiantes optimizando los procesos de gestión escolar, para el mejoramiento continuo del desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel primario de la UGEL Cajamarca.

5.5.2. Objetivos específicos:

- a. Fortalecer la gestión escolar que realizan los directivos mediante la implementación de un sistema de planificación estratégica, la mejora de los procesos operativos y de liderazgo educativo en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario de la UGEL Cajamarca.
- b. Fortalecer el desempeño docente a través de la implementación de un plan de mejorar para la promoción de prácticas pedagógicas innovadoras, el fomento de una cultura de colaboración y mejora continua en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario de la UGEL Cajamarca.

5.6. Matriz de planificación del plan de mejora para la gestión escolar y el desempeño docente

Tabla 28

Matriz de planificación del plan de mejora para la gestión escolar y el desempeño docente

Objetivo general	Objetivos específicos	Aspecto para mejorar	Actividades Sugeridas	Descripción de la actividad	Metas	Costo estimado	Responsable directo	Cronograma para un año																	
								E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
I. DIMENSION ESTRATÉGICA																									
Promover y fortalecer un entorno educativo de calidad que garantice el desarrollo integral de los estudiantes optimizando los procesos de gestión escolar, para el mejoramiento continuo del desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel primario de la UGEL Cajamarca.	Fortalecer la gestión escolar que realizan los directivos mediante la implementación de un sistema de planificación estratégica, la mejora de los procesos operativos y de liderazgo educativo en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario de la UGEL Cajamarca.	Deficientes prácticas de planificación estratégica de la gestión escolar y elaboración de planes de mejora., por parte de la comunidad educativa.	1. Implementación de un taller de sensibilización y autoevaluación de la problemática de la gestión escolar y desempeño docente con participación de la comunidad educativa.	El objetivo de esta actividad es concienciar a los docentes que todos son responsables de la calidad educativa en la IE estando obligados a participar del programa de mejora continua que se establezca como política educativa. La metodología de trabajo será la reflexión crítica para proponer nuevas estrategias para la mejora continua del servicio educativo.	01 reunión	S/. 50.00	Equipo directivo y docentes de la IE			x															
			2. Promoción del trabajo colegiado para la planificación de los instrumentos de gestión: Proyecto Educativo Institucional (PEI). Proyecto curricular Institucional (PCI) Reglamento Interno (RI). Plan	El trabajo colegiado y colaborativo para la planificación estratégica que implemente el equipo directivo, tendrá por objetivo propiciar un ambiente de cooperación, reflexión, y comunicación para deliberar y consensuar políticas educativas, para plasmarla en los instrumentos de gestión de la IE. Es importante escuchar las reflexiones	08 reuniones	S/. 100.00	Equipo directivo y docentes						x	x	x	x	x	x	x	x					

			Anual de Trabajo (PAT)	de los docentes, así como las propuestas que dan para mejorar la gestión escolar, buscando la instauración de la filosofía de Deming “todos somos responsables de la calidad educativa”																	
			3. Elaboración de planes de mejora para la problemática identificada en los procesos de gestión escolar del directivo y desempeño docente.	El plan de mejora incorpora las decisiones estratégicas que los directivos desean implementar en la gestión escolar, tiene por objetivo mejorar los procesos que tienen problemas en su ejecución y por ende demandan de la aplicación de estrategias sistemáticas de mejora continua para optimizar la eficiencia de la IE.	02 reuniones	S/. 80.00	Equipo directivo y docentes.					x	x								
II. DIMENSION ADMINISTRATIVA																					
Promover y fortalecer un entorno educativo de calidad que garantice el desarrollo integral de los estudiantes optimizando los procesos de gestión escolar, para el mejoramiento	Fortalecer la gestión escolar que realizan los directivos mediante la implementación de un sistema de planificación estratégica, la mejora de los procesos operativos y de liderazgo	Escasa gestión directiva en el uso eficiente y óptimo de los recursos humanos, materiales educativos y económicos de la IE	1. Implementación de talleres con docentes para el uso óptimo de los recursos humanos, materiales educativos y económicos de la IE.	La optimización de los recursos humanos y materiales pasa por aprender a organizar eficientemente los recursos y el trabajo; es importante también implementar programas de capacitación en temas puntuales como: ✓ Usos pedagógicos de los materiales educativos que tiene la IE	03 talleres	S/. 100.00	Equipo directivo y docentes												x	x	x

continuo del desempeño docente de las Instituciones Educativas del nivel primario de la UGEL Cajamarca.	educativo en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario de la UGEL Cajamarca.			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Funciones y obligaciones del trabajo docente en la I.E. ✓ Fortalecimiento de competencias docente en temas pedagógicos. 															
			2. Generar mecanismos y espacios de innovación pedagógica para la adaptación al cambio en la comunidad educativa de la IE	<p>La innovación pedagógica es un proceso de mejora continua, que tiene como objetivo fundamental la transformación y renovación de las formas tradicionales de enseñar y aprender provocando cambios en las prácticas educativas vigentes de una manera creativa para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>Los directivos deben promover y rescatar de los docentes la innovación en la didáctica, metodología de la enseñanza, los materiales educativos, en la evaluación y en la gestión pedagógica ¿Cómo hacerla? Se sugiere implementar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuentros semestrales de innovación educativa a nivel de II.EE ✓ Concurso de proyectos de 	02 reuniones	S/. 40.00	Equipo directivo y docentes									x	x		

				innovación pedagógica entre docentes de la I.E															
			3. Promoción del intercambio de experiencias exitosas entre I.EE de la localidad, en temas pedagógicos, uso de TICs, materiales educativos, etc.	<p>El intercambio de experiencias pedagógicas es un espacio de vital importancia entre los profesores en servicio; tiene por objetivo compartir experiencias exitosas, exponer vivencias, confrontar realidades, entre las diferentes I.EE aledañas en temas pedagógicos, uso de materiales educativos, planificación, buenas prácticas en gestión escolar innovadoras, etc.</p> <p>Esta actividad puede realizarse una vez al año convocadas por los mismos directivos de las I.EE participantes, que puede ser parecido a un día del logro, pero a nivel de docentes.</p>	1 reunión	S/. 50.00	Equipos directivos de diferentes I.EE y docentes												
III. DIMENSION PEDAGÓGICA																			
	Fortalecer el desempeño docente a través de la implementación de un plan de mejorar para la promoción de	Deficiente dominio en la implementación de un enfoque pedagógico para la mejora continua de los aprendizajes en las I.EE	1. Ejecución de procesos de evaluación y seguimiento del desempeño del personal docente en las aulas.	Evaluar el desempeño laboral de los docentes, no es una tarea fácil, pero se tiene que implementar en un proceso de mejora continua. Esta tiene por objetivo medir el nivel de rendimiento del															

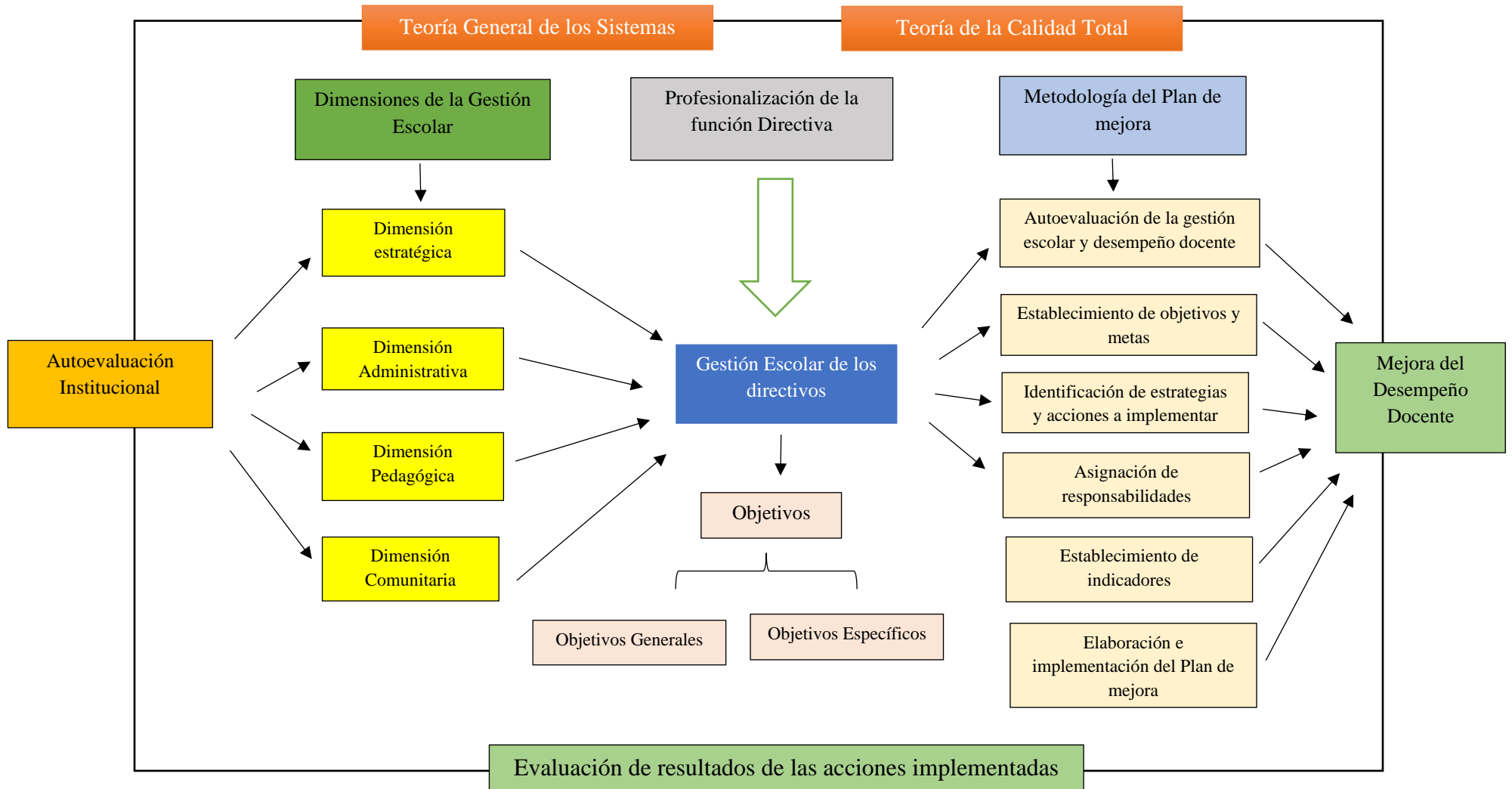
	prácticas pedagógicas innovadoras, el fomento de una cultura de colaboración y mejora continua en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario de la UGEL Cajamarca.			<p>docente, en cuanto a su tarea asignada. Esto permitirá detectar errores, para tomar las medidas correctivas e implementar nuevas políticas de mejora continua.</p> <p>Esta tarea puede realizarse a través de los siguientes medios de verificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuestionarios aplicados a los estudiantes para verificar la satisfacción de estos. ✓ Juzgarlos a partir del rendimiento académico de los estudiantes. ✓ Visitas al aula. ✓ Acompañamiento a la práctica docente y al momento de la planificación. ✓ Uso pertinente de medios y recursos educativos en clase. ✓ Uso pertinente de los procesos didácticos y procesos didácticos a la hora de las sesiones de aprendizaje. ✓ Fichas de observación de la labor docente en aula. 	02 reuniones	S/. 50.00	Equipo directivo y docentes					x				x		
--	--	--	--	---	--------------	-----------	-----------------------------	--	--	--	--	---	--	--	--	---	--	--

				<p>competencias docentes en servicio, partiendo de un diagnóstico situacional de necesidades de actualización docente.</p> <p>Esta actividad se puede implementar a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuestas de necesidades de formación profesional que se aplicaran a los docentes de las I.EE. ✓ Entrevistas personales y conversatorios con el equipo directivo. ✓ Buzón de sugerencias para trabajar temas de actualización docente. 	02 reuniones	S/. 20.00	Equipo directivo y docentes				x	x									
			5. Diseño y ejecución de un plan de formación y actualización docente para atender las necesidades de capacitación de los docentes de las IIEE.	<p>La educación siempre ha estado en constante cambio e innovación, requiere de docentes preparados para los nuevos retos de la sociedad de hoy; es por ello que esta actividad tiene por objetivo diseñar e implementar un plan de formación y actualización docente en temas de gestión de las Tics y estrategias innovadoras a implementar en el proceso de enseñanza aprendizaje, prepararse</p>	03 reunión	S/. 200.00	Equipo directivo y docentes				x		x								x

				<p>para el trabajo virtual, es decir, migrar a una enseñanza virtual; así lo exige el mundo de hoy; para ello se propone lo siguiente: Concientizar sobre la necesidad de conocer y manejar las herramientas del mundo digital para una educación virtual. Promover sesiones de aprendizaje donde se implemente el uso de las TICs, para optimizar los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>Desarrollar talleres prácticos de actualización docente, con el apoyo de profesionales técnicos y entendidos en temas de manejo de TICs para el desarrollo de sesiones virtuales.</p>																				
		Escaso dominio en la implementación de un enfoque pedagógico, para la mejora continua de los aprendizajes en las II.EE	6. Promoción del trabajo colegiado y colaborativo con compromiso docente, para la elaboración de la planificación curricular en la IE de manera mensual.	Tiene por objetivo promover en los docentes el trabajo colaborativo, analítico y reflexivo de la práctica pedagógica, es una estrategia de trabajo que busca compartir experiencias y conocimientos en diferentes temas, como: planificación curricular, evaluación, gestión del clima escolar, etc. Esta estrategia pretende mejorar la práctica docente en los procesos	08 reuniones	S/. 50.00	Equipo directivo y docentes					x	x	x	x	x	x	x	x					

				de enseñanza aprendizaje mejorando así el desempeño docente.															
IV. DIMENSION COMUNITARIA																			
		Deficiente establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas del contexto local.	1. Coordinación de apoyo interinstitucional y firma de convenios con instituciones públicas y privadas aliadas que puedan apoyar a la gestión escolar para la mejora continua de la calidad educativa.	Esta actividad tiene por objetivo establecer alianzas estratégicas con instituciones aliadas al sector educación que se encuentran en la comunidad, que pueden ser aliados y colaboradores, con los cuales se establecen acuerdos de apoyo para mejorar la calidad educativa como consecuencia de una eficiente gestión escolar. Las instituciones colaboradoras pueden ser: La DEMUNA, El puesto de salud de la comunidad, Universidades Nacionales o Particulares de la localidad, Policía Nacional, Institutos Superiores, la Municipalidad distrital y provincial, Instituciones Educativas, la Iglesia, etc.	02 reuniones	S/. 20.00	Equipo directivo												

5.7. Organización del modelo de propuesta de mejora



5.8. Estrategias propuestas para la mejora continua en función de las cuatro dimensiones de la gestión escolar de la EBR

El Decreto Supremo N° 006-2021-MINEDU, aprueba los lineamientos para la gestión escolar de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica, establece que, en todo proceso de gestión escolar para la mejora continua, que implementen los directivos en las II.EE del sistema educativo peruano, deben contemplar el desarrollo de cuatro dimensiones fundamentales, los mismos que deben considerarse también en los planes de mejora.

La dimensión estratégica, Propone estrategias a mediano plazo para alcanzar los indicadores proyectados en el compromiso de Gestión escolar 1 (desarrollo integral de las y los estudiantes) y Compromiso de Gestión 2 (acceso de los estudiantes al SEP hasta la culminación de su trayectoria educativa). Esta dimensión es liderada por el equipo directivo y el CONEI, y se operacionalizan en los instrumentos de gestión, con la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones estratégicas.

La dimensión administrativa, se lleva a cabo las prácticas establecidas por el Compromiso de Gestión Escolar 3 (Gestión de las condiciones operativas orientada al sostenimiento del servicio educativo ofrecido por la IE) Está orientada a actividades de soporte que aseguran las condiciones de operatividad de la IE y permiten que las tareas pedagógicas, estratégicas y comunitarias se realicen de manera fluida y efectiva. Esta dimensión es liderada por el Comité de gestión de condiciones operativas, buscan garantizar las medidas de seguridad, funcionalidad, acceso y accesibilidad que impliquen el equipamiento y mobiliario adecuados para el desarrollo de los aprendizajes de las y los estudiantes de acuerdo con la normativa vigente.

La dimensión pedagógica, lleva a cabo las prácticas establecidas en el compromiso de gestión escolar 4 (Gestión de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes previstos en el perfil de egreso del CNEB). Esta dimensión es liderada por el Comité de gestión pedagógica y está centrada en los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como la relación entre docente y estudiante en el marco del CNEB.

La dimensión comunitaria, lleva a cabo las prácticas establecidas en el compromiso de gestión Escolar 5 (Gestión del bienestar escolar que promueva el desarrollo integral de las y los estudiantes), es liderada por el comité de gestión del bienestar. Esta dimensión está orientada a la gestión de la convivencia escolar, al rechazo de toda forma de violencia y discriminación, al aprovechamiento de oportunidades, a la implementación pertinente de la Educación Sexual Integral, a la articulación con aliados estratégicos, al acompañamiento socioafectivo y cognitivo, al involucramiento de las familias. De acuerdo con Azzerboni y Harf (2006) la dimensión comunitaria es: “El conjunto de actividades que promueven la participación de los miembros de la comunidad educativa en las acciones que comprometen a la institución en respuesta a las demandas sociales de una determinada comunidad” (p.23). La dimensión comunitaria integra necesidades y demandas que la población pide a la escuela, por lo que, esta debe impulsar relaciones entre los padres de familia y la IE, con tal de adquirir y articular alianzas estratégicas en aras de incentivar la calidad educativa

A continuación, se presenta algunas estrategias sugeridas para ser ejecutadas en las IIEE a fin de mejorar la gestión escolar:

N°	Dimensión	Estrategias propuestas para su implementación
1	Dimensión Estratégica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar el incremento del porcentaje de estudiantes que obtienen un nivel de logro satisfactorio en las evaluaciones que genera la propia IE. 2. Gestionar la reducción del porcentaje de estudiantes que obtienen un nivel de logro en inicio en las evaluaciones que genera la propia IE. 3. Gestionar el incremento del porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en evaluaciones estandarizadas nacionales, regionales o locales en las que participa la IE. 4. Gestionar la reducción del porcentaje de estudiantes que se ubican en el menor nivel de logro en evaluaciones estandarizadas nacionales, regionales o locales en las que participa la IE.
2	Dimensión Administrativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración, difusión y seguimiento de la calendarización y prevención de eventos que afectan su cumplimiento. 2. Gestión oportuna y sin condicionamientos de la matrícula (acceso y continuidad de estudios). 3. Seguimiento a la asistencia y puntualidad de las y los estudiantes y del personal de la IE, para asegurar el cumplimiento del tiempo lectivo y de gestión. 4. Mantenimiento de espacios salubres, seguros y accesibles que garanticen la salud e integridad física de la comunidad educativa, incluyendo la gestión del riesgo, emergencias y desastres. 5. Entrega oportuna y promoción del uso de materiales y recursos educativos. 6. Gestión y mantenimiento oportuno de la infraestructura, equipamiento y mobiliario. 7. Profesionalización del equipo directivo a través de la participación en cursos de actualización virtuales o presenciales.
3	Dimensión pedagógica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de espacios de trabajo colegiado e implementación estrategias de acompañamiento pedagógico para reflexionar, para fortalecer la práctica pedagógica de los docentes. 2. Monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica de los docentes de aula para fortalecer competencias profesionales. 3. Identificación y seguimiento de estudiantes en riesgo de interrumpir sus estudios, a fin de tomar medidas correctivas. 4. Implementación de Jornadas de capacitación, actualización y perfeccionamiento docente en competencias profesionales en el ámbito pedagógico.

4	Dimensión comunitaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de los espacios de participación democrática, para promover relaciones interpersonales armoniosas entre los miembros de la comunidad educativa. 2. Elaboración colegiada articulada a la comunidad educativa y difusión de las normas de convivencia de la IE. 3. Implementación de acciones de prevención de la violencia con estudiantes, familias y personal de la IE. 4. Atención oportuna de situaciones de violencia contra estudiantes de acuerdo con los protocolos vigentes. 5. Fortalecimiento del acompañamiento a estudiantes y familias, en el marco de la Tutoría y Orientación Educativa. 6. Incorporar y recuperar los saberes de las familias de la comunidad educativa y de la cultura local del entorno. 7. Organizar y participar en charlas y /o eventos sobre educación sanitaria, seguridad vial, cuidado del medio ambiente integrando a padres, instituciones intermedias y autoridades locales. 8. Promover la participación de la IE en actividades de impacto social, ejemplo: resolución de problemas ambientales, sanitarios, productivos, realización de acciones solidarias, entre otras. 9. Establecer mecanismos que permitan interacción de comunicación y apoyos recíprocos con las organizaciones de la comunidad. 10. Promover compromisos de apoyo interinstitucional con la firma de convenios con instituciones públicas y privadas de la comunidad; integrándolos al Plan Educativo institucional.
---	-----------------------	--

5.9. Metodología del plan de mejora

A fin de mejorar la calidad en la gestión escolar de los directivos y el desempeño docente del nivel primario de la UGEL Cajamarca, bajo una cultura de calidad total, es importante que las II.EE implementen en sus modelos de gestión el ciclo de Deming en los procesos de gestión, que están explícitamente puestos en el mapa de procesos de una IE. Deming propuso optimizar los procesos de gestión siguiendo cuatro pasos básicos: La planificación, etapa en la cual se identifican

problemas y se establecen metas y objetivos, que se plasman en planes de acción y mejora, la etapa que tiene que ver con el hacer, implica la ejecución de los planes elaborados, se continua con la etapa de verificar lo actuado evaluando los logros y dificultades presentados y finalmente se tendrá que actuar, según los hallazgos encontrados, si es conveniente se hará una retroalimentación para corregir los problemas encontrados.

Bajo el sustento filosófico de la teoría general de sistemas, las I.I.EE son sistemas abiertos que están en constante intercambio con su entorno, en la cual se presentan una serie de interrelaciones entre sus elementos que lo forman. Es aplicable en la gestión escolar el pensamiento sistémico, es decir todos somos parte de otro sistema mayor y dependemos uno de otros, la escuela concebida como un organismo, es concebida con una visión holística y muy compleja.

Por los antecedentes expuestos, la metodología de un plan de mejora busca optimizar la gestión escolar de los directivos y mejorar el desempeño docente, implica asumir un enfoque sistémico y progresivo para identificar e intervenir en los procesos en los cuales se está fallando, entre las estrategias previstas tenemos:

5.9.1. Autoevaluación de la gestión escolar y el desempeño docente

La mejora institucional parte por identificar y reconocer, en qué se está fallando, ésta es consustancial a la conciencia, se debe implementar una cultura de autoevaluación periódica, que se lo puede hacer a través de jornadas de reflexión y análisis crítico exhaustivas de la gestión escolar y desempeño docente, determinando las causas que lo originan el problema; con la participación de toda la comunidad educativa, para proponer alternativas de solución. Desde el

pensamiento de Deming, todos somos responsables de la calidad en términos educativos; es necesario implementar su famoso ciclo de Deming que comprende cuatro fases que son: planear, ejecutar o hacer, verificar y actuar, todo esto podrá llevarse a cabo con el compromiso y liderazgo del equipo directivo, quien debe ser el promotor de toda propuesta de mejora continua.

Desde un enfoque sistémico, la gestión escolar por procesos se ha convertido hoy día en una estrategia para la mejora continua, todos los procesos son susceptibles de ser evaluados y perfectibles en el tiempo, por lo que es importante que el equipo directivo de las IIEE instauren en el colectivo que administran una cultura de evaluación de la gestión y desempeño a fin de establecer planes de mejora de manera continua.

5.9.2. Establecimiento de objetivos y metas

Una vez identificados los problemas y las causas que lo originan, es necesario establecer objetivos y metas claras que sean medibles y reales al contexto donde está inmersa la Institución Educativa, para ello es importante que todos los integrantes de la comunidad educativa participen con responsabilidad y compromiso.

Se recomienda implementar la metodología SMART, para la formulación de los objetivos del plan de mejora, por las siguientes razones: por lo que tienen que ser específicos, es decir deben ser claros y sin ambigüedades; además deben ser medibles y cuantificables; además deben tener la característica de ser alcanzables, es decir ser realistas y estar dentro de las posibilidades de alcanzarlos; también deben ser relevantes y estar alineados con los propósitos del proyecto

educativo que se desea implementar, y finalmente los objetivos deben tener un plazo o fecha límite para lograr su consecución.

5.9.3. Identificación de estrategias y acciones a implementar

Esta pericia busca identificar y seleccionar las mejores estrategias que puedan ser implementadas en las instituciones Educativas para mejorar los procesos de gestión que presentan dificultad y que nos ayudaran al logro de los objetivos y metas propuestas. Todas estas acciones pueden incluir jornadas de capacitación para el personal docente, asignaciones de presupuesto e implementación de políticas Institucionales que involucren innovaciones en la gestión escolar.

5.9.4. Asignación de responsabilidades y trabajo en equipo para la mejora de la gestión

Es fundamental precisar con claridad las responsabilidades que se les asigne a los profesores y a los diferentes equipos de trabajo para la implementación del plan de mejora, esto permitirá que posteriormente los involucrados hagan una rendición de resultados. Es importante interiorizar en la mente de la comunidad educativa que el trabajo en equipo o colaborativo, favorece la potencialización de las capacidades y el cumplimiento de los objetivos institucionales, incrementando el sentido de pertenencia a la organización; es una estrategia para promover un trabajo participativo de toda la comunidad educativa, se trata pues de la interacción, comunicación, toma de decisiones, acuerdos y logro de metas colectivas. Todos somos diferentes y tenemos diferentes ideas y puntos de vista, sin embargo, colaborar significa trabajar juntamente con otras personas, aprender a relacionarnos y lograr objetivos comunes. El trabajo colaborativo se caracteriza por que todos los participantes se reúnen de manera conjunta, dinámica y descentralizada para alcanzar un objetivo común. Es un pilar fundamental de este sistema de

trabajo el conocimiento compartido, donde todos aportan y se comprometen con la organización. El trabajo colaborativo es una competencia profesional que hoy día todo directivo y docente debe cultivar dentro de su profesionalidad.

Maldonado (2007) sobre el trabajo colaborativo reflexiona, así:

En el trabajo colaborativo la noción de autoridad se diferencia claramente de una interacción jerarquizada, por cuanto no se impone la visión de un miembro del grupo por el sólo hecho de tener autoridad, sino que el gran desafío es argumentar puntos de vistas, justificar e intentar convencer a los pares. (p. 8).

5.9.5. Establecimiento de indicadores de seguimiento

Las acciones de seguimiento y acompañamiento a las acciones implementadas en las Instituciones Educativas es una de las tareas fundamentales que todo directivo debe realizar, Deming en su círculo de la mejora continua, propone en el tercer momento realizar la verificación de lo ejecutado, es decir se tiene que hacer el seguimiento a los planes elaborados y desarrollados; esto conlleva a mejorar la calidad en la gestión escolar, así como también en el desempeño de los docentes. Se deben establecer indicadores de rendimiento que permitan a los directivos monitorear el plan de mejora para evaluar su efectividad, estos deben ser: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART); establecer objetivos SMART aumenta la probabilidad de éxito en el plan de mejora, puesto que proporciona indicadores claros y precisos para medir el logro de los resultados deseados.

5.9.6. Elaboración e implementación del plan de mejora en la gestión escolar

La elaboración estratégica de un plan de mejora debe realizarse con la participación, compromiso y aprobación de toda la comunidad educativa, este documento debe acoger la visión consensuada de lo que se desea conseguir, lo cual debe plasmarse a través de una serie actividades ordenadas en un cronograma de tiempo para su ejecución. El propósito primordial es buscar la mejora continua en la gestión escolar. En el contexto educativo, un plan de mejora es un instrumento que implica una planificación orientada al aumento de la calidad de los procesos y de los resultados de los centros educativos (López y Ruiz, 2004).

5.10. Evaluación de resultados de las acciones implementadas en el plan de mejora

La evaluación de resultados ayuda a obtener información y determinar si se ha cumplido con los objetivos y metas propuestas, permitiendo emitir juicios de valor que permitirá identificar la efectividad, la validez y eficiencia de la propuesta; en esta actividad deben participar toda la comunidad educativa. Para hacer pertinente este proceso se recomienda hacerla en función de indicadores de logros.

La evaluación del plan de mejora estará en función a los objetivos planteados, se propone realizar una evaluación formativa durante todo el proceso de su implementación, para reajustar, corregir y retroalimentar las posibles deficiencias que se pueda presentar, además, una evaluación sumativa y/o final para ver el impacto o resultados para determinar el grado de consecución de los propósitos para el cual propuesto. Es importante identificar las lecciones aprendidas para ser implementadas en futuros planes de mejora que se deseen implementar.

A continuación, se presenta el instrumento de evaluación del plan de mejora sugerido que puede servir de referencia para que los directivos puedan implementar en la evaluación del plan de mejora que se presenta.

Tabla 29

Matriz propuesta para la evaluación del Plan de Mejora

I. DIMENSION ESTRATÉGICA							
Aspecto para mejorar	Actividades Sugeridas	Descripción de la actividad	Indicadores de logro de las actividades del Plan de Mejora				Fuentes de verificación
			Se ha cumplido de manera incipiente las actividades del plan de mejora alcanzando un 1% a 30% de nivel de logro	Se ha cumplido en parte las actividades planificadas en el plan de mejora alcanzando de 31% a 60% de nivel de logro	Se ha cumplido en parte las actividades planificadas en el plan de mejora alcanzando de 61% a 90% de nivel de logro	Se ha cumplido con la totalidad de las actividades planificadas en el plan de mejora, obteniendo un 91% a 100% de logro. superando los resultados esperados	
			Inicio	Proceso	Logrado	Destacado	
Deficientes prácticas de planificación estratégica de la gestión escolar y elaboración de planes de mejora., por parte de la comunidad educativa.	4.Implementación de un taller de sensibilización y autoevaluación de la problemática de la gestión escolar y desempeño docente con participación de la comunidad educativa.	El objetivo de esta actividad es concienciar a los docentes que todos son responsables de la calidad educativa en la IE estando obligados a participar del programa de mejora continua que se establezca como política educativa. La metodología de trabajo será la reflexión crítica para proponer nuevas estrategias para la mejora continua del servicio educativo.					Documento de convocatoria a participar en actividad. Registro de asistencia al evento Acta de acuerdos tomados.
	5.Promoción del trabajo colegiado para la planificación de los instrumentos de gestión: Proyecto Educativo Institucional (PEI). Proyecto curricular Institucional (PCI) Reglamento Interno (RI). Plan Anual de Trabajo (PAT)	El trabajo colegiado y colaborativo para la planificación estratégica que implemente el equipo directivo, tendrá por objetivo propiciar un ambiente de cooperación, reflexión, y comunicación para deliberar y consensuar políticas educativas, para plasmarla en los instrumentos de gestión de la IE. Es importante escuchar las reflexiones de los docentes, así como las propuestas que dan para mejorar la gestión escolar, buscando la instauración de la filosofía de Deming “todos somos responsables de la calidad educativa”					Registro de control de asistencia a taller. Documentos elaborados: PEI, PAT, PCI y RI

	6.Elaboración de planes de mejora para la problemática identificada en los procesos de gestión escolar del directivo y desempeño docente.	El plan de mejora incorpora las decisiones estratégicas que los directivos desean implementar en la gestión escolar, tiene por objetivo mejorar los procesos que tienen problemas en su ejecución y por ende demandan de la aplicación de estrategias sistemáticas de mejora continua para optimizar la eficiencia de la IE.					Registro de control de asistencia a reunión de trabajo. Plan de mejora elaborado.
--	---	--	--	--	--	--	--

II. DIMENSION ADMINISTRATIVA

Aspecto para mejorar	Actividades Sugeridas	Descripción de la actividad	Indicadores de logro de las actividades del Plan de Mejora				Fuentes de verificación
			Se ha cumplido de manera incipiente las actividades del plan de mejora alcanzando un 1% a 30% de nivel de logro	Se ha cumplido en parte las actividades planificadas en el plan de mejora alcanzando de 31% a 60% de nivel de logro	Se ha cumplido en parte las actividades planificadas en el plan de mejora alcanzando de 61% a 90% de nivel de logro	Se ha cumplido con la totalidad de las actividades planificadas en el plan de mejora, obteniendo un 91% a 100% de logro. superando los resultados esperados	
			Inicio	Proceso	Logrado	Destacado	
Deficiente gestión escolar de los directivos en el uso eficiente y óptimo de los recursos humanos, materiales educativos y económicos de la IE.	1.Implementación de talleres con docentes para el uso óptimo de los recursos humanos, materiales educativos y económicos de la IE.	<p>La optimización de los recursos humanos y materiales pasa por aprender a organizar eficientemente los recursos y el trabajo; es importante también implementar programas de capacitación en temas puntuales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Usos pedagógicos de los materiales educativos que tiene la IE ✓ Funciones y obligaciones del trabajo docente en la I.E. ✓ Fortalecimiento de competencias docente en temas pedagógicos. 					<p>Documento de convocatoria a talleres</p> <p>Registro de asistencia a talleres</p> <p>Actas de trabajo y acuerdos para el uso de materiales educativos.</p> <p>Actas de acuerdos tomados.</p>

	<p>2. Generar mecanismos y espacios de innovación pedagógica para la adaptación al cambio en la comunidad educativa de la IE</p>	<p>La innovación pedagógica es un proceso de mejora continua, que tiene como objetivo fundamental la transformación y renovación de las formas tradicionales de enseñar y aprender provocando cambios en las prácticas educativas vigentes de una manera creativa para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>Los directivos deben promover y rescatar de los docentes la innovación en la didáctica, metodología de la enseñanza, los materiales educativos, en la evaluación y en la gestión pedagógica ¿Cómo hacerla? Se sugiere implementar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuentros semestrales de innovación educativa a nivel de II.EE ✓ Concurso de proyectos de innovación pedagógica entre docentes de la IE 					<p>Convocatorias a encuentros de innovación.</p> <p>Proyectos de innovación presentados por los docentes</p> <p>Archivo fotográfico de los concursos de proyectos.</p> <p>Fichas de evaluación de los proyectos innovadores.</p>
	<p>3. Promoción del intercambio de experiencias exitosas entre II.EE de la localidad, en temas pedagógicos, uso de TICs, materiales educativos, etc.</p>	<p>El intercambio de experiencias pedagógicas es un espacio de vital importancia entre los profesores en servicio; tiene por objetivo compartir experiencias exitosas, exponer vivencias, confrontar realidades, entre las diferentes II.EE aledañas en temas pedagógicos, uso de materiales educativos, planificación, buenas prácticas en gestión escolar innovadoras, etc.</p> <p>Esta actividad puede realizarse una vez al año convocadas por los mismos directivos de las II.EE participantes, que puede ser parecido a un día del logro, pero a nivel de docentes.</p>					<p>Convocatorias a jornadas de intercambio de experiencias exitosas.</p> <p>Registro de asistencia de participantes.</p> <p>Evidencia fotográfica de la actividad.</p> <p>Consolidado de experiencias exitosas presentadas.</p>

III. DIMENSION PEDAGÓGICA							
Aspecto para mejorar	Actividades Sugeridas	Descripción de la actividad	Indicadores de logro de las actividades del Plan de Mejora				Fuentes de verificación
			Se ha cumplido de manera incipiente las actividades del plan de mejora alcanzando un 1% a 30% de nivel de logro	Se ha cumplido en parte las actividades planificadas en el plan de mejora alcanzando de 31% a 60% de nivel de logro	Se ha cumplido en parte las actividades planificadas en el plan de mejora alcanzando de 61% a 90% de nivel de logro	Se ha cumplido con la totalidad de las actividades planificadas en el plan de mejora, obteniendo un 91% a 100% de logro. superando los resultados esperados	
			Inicio	Proceso	Logrado	Destacado	
Deficiente dominio en la implementación de un enfoque pedagógico para la mejora continua de los aprendizajes en las I.I.EE	7. Ejecución de procesos de evaluación y seguimiento del desempeño del personal docente en las aulas.	<p>Evaluar el desempeño laboral de los docentes, no es una tarea fácil, pero se tiene que implementar en un proceso de mejora continua. Esta tiene por objetivo medir el nivel de rendimiento del docente, en cuanto a su tarea asignada. Esto permitirá detectar errores, para tomar las medidas correctivas e implementar nuevas políticas de mejora continua. Esta tarea puede realizarse a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuestionarios aplicados a los estudiantes para verificar la satisfacción de estos. ✓ Juzgarlos a partir del rendimiento académico de los estudiantes. ✓ Visitas al aula. ✓ Acompañamiento a la práctica docente y al momento de la planificación. ✓ Uso pertinente de medios y recursos educativos en clase. ✓ Uso pertinente de los procesos didácticos y procesos didácticos a la hora de las sesiones de aprendizaje. ✓ Fichas de observación de la labor docente en aula. 					<p>Convocatorias realizadas por los directivos.</p> <p>Fichas de evaluación de desempeño docente.</p> <p>Cuaderno de visita a aula por el director.</p> <p>Diagnóstico de necesidades de formación docente.</p> <p>Registro de asistencia a reuniones convocadas por el directivo.</p> <p>Fichas de acompañamiento en aula al trabajo docente.</p>

	8. Acompañamiento y monitoreo al trabajo docente para orientar el uso adecuado de los materiales y recursos educativos.	Esta actividad tiene por objetivo promover asesorías especializadas y personalizadas a los docentes de la I.E en su tarea educativa, con el propósito de mejorar sus conocimientos en el uso adecuado de los recursos y materiales educativos, para lo cual se propone realizar visitas al aula y trabajo colegiado entre el equipo directivo y los docentes de aula.					<p>Cronograma de acompañamiento docente.</p> <p>Fichas de monitoreo y acompañamiento docente.</p> <p>Evidencia fotográfica</p> <p>Cuaderno de campo directivo.</p>
Insuficiente profesionalización y revalorización del trabajo docente en las aulas de la II.EE.	9. Implementación de talleres de capacitación docente para el fortalecimiento de las competencias disciplinares y pedagógicas de los docentes.	Los talleres son una metodología de trabajo que tiene por objetivo la capacitación docente que matiza lo teórico con lo práctico en temas de interés docente. Los talleres son valiosas estrategias que puede usar un directivo cuando quiera profesionalizar la función docente en competencias específicas de carácter pedagógico.					<p>Convocatorias a taller.</p> <p>Registro de asistencia a talleres.</p> <p>Ruta de trabajo de los talleres.</p> <p>Productos colegiados extraídos del taller</p>
	10. Elaboración de un diagnóstico situacional de las necesidades de actualización profesional de los docentes de la IE.	<p>Conocer las necesidades de formación del personal docente que labora en las II.EE es importante para diseñar e implementar planes de formación y capacitación docente. Esta actividad tiene por objetivo profesionalizar y perfeccionar las competencias docentes en servicio, partiendo de un diagnóstico situacional de necesidades de actualización docente. Esta actividad se puede implementar a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuestas de necesidades de formación profesional que se aplicaran a los docentes de las II.EE. ✓ Entrevistas personales y conversatorios con el equipo directivo. ✓ Buzón de sugerencias para actualización docente. 					<p>Convocatoria a trabajo colegiado.</p> <p>Registro de asistencia a reuniones de trabajo.</p> <p>Elaboración de encuestas para recojo de información.</p> <p>Entrevistas personales con docentes.</p> <p>Procesamiento de datos y presentación de resultados.</p>

	<p>11. Diseño y ejecución de un plan de formación y actualización docente para atender las necesidades de capacitación de los docentes de las IIEE.</p>	<p>La educación siempre ha estado en constante cambio e innovación, requiere de docentes preparados para los nuevos retos de la sociedad de hoy; es por ello que esta actividad tiene por objetivo diseñar e implementar un plan de formación y actualización docente en temas de gestión de las Tics y estrategias innovadoras a implementar en el proceso de enseñanza aprendizaje, prepararse para el trabajo virtual, es decir, migrar a una enseñanza virtual; así lo exige el mundo de hoy; para ello se propone lo siguiente: Concientizar sobre la necesidad de conocer y manejar las herramientas del mundo digital para una educación virtual. Promover sesiones de aprendizaje donde se implemente el uso de las TICs, para optimizar los aprendizajes de los estudiantes. Desarrollar talleres prácticos de actualización docente, con el apoyo de profesionales técnicos y entendidos en temas de manejo de TICs para el desarrollo de sesiones virtuales.</p>					<p>Convocatoria a reunión de trabajo a los docentes</p> <p>Registro de asistencia a talleres de capacitación docente.</p> <p>Rutas de talleres programados.</p> <p>Plan de formación y actualización docente.</p>
	<p>12. Promoción del trabajo colegiado y colaborativo con compromiso docente, para la elaboración de la planificación curricular en la IE de manera mensual.</p>	<p>Tiene por objetivo promover en los docentes el trabajo colaborativo, analítico y reflexivo de la práctica pedagógica, es una estrategia de trabajo que busca compartir experiencias y conocimientos en diferentes temas, como: planificación curricular, evaluación, gestión del clima escolar, etc. Esta estrategia pretende mejorar la práctica docente en los procesos de enseñanza aprendizaje mejorando así el desempeño docente.</p>					<p>Convocatorias realizadas por el directivo</p> <p>Registro de control de asistencia a reuniones de trabajo.</p> <p>Planificación curricular elaborada.</p>

IV. DIMENSION COMUNITARIA							
Aspecto para mejorar	Actividades Sugeridas	Descripción de la actividad	Indicadores de logro de las actividades del Plan de Mejora				Fuentes de verificación
			Se ha cumplido de manera incipiente las actividades del plan de mejora alcanzando un 1% a 30% de nivel de logro	Se ha cumplido en parte las actividades planificadas en el plan de mejora alcanzando de 31% a 60% de nivel de logro	Se ha cumplido en parte las actividades planificadas en el plan de mejora alcanzando de 61% a 90% de nivel de logro	Se ha cumplido con la totalidad de las actividades planificadas en el plan de mejora, obteniendo un 91% a 100% de logro, superando los resultados esperados	
			Inicio	Proceso	Logrado	Destacado	
Deficiente establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas del contexto local.	1. Coordinación de apoyo interinstitucional y firma de convenios con instituciones públicas y privadas aliadas que puedan apoyar a la gestión escolar para la mejora continua de la calidad educativa.	Esta actividad tiene por objetivo establecer alianzas estratégicas con instituciones aliadas al sector educación que se encuentran en la comunidad, que pueden ser aliados y colaboradores, con los cuales se establecen acuerdos de apoyo para mejorar la calidad educativa como consecuencia de una eficiente gestión escolar. Las instituciones colaboradoras pueden ser: La DEMUNA, El puesto de salud de la comunidad, Universidades Nacionales o Particulares de la localidad, Policía Nacional, Institutos Superiores, la Municipalidad distrital y provincial, Instituciones Educativas, la Iglesia, etc.					Convenios interinstitucionales. Planes de apoyo interinstitucional Actas de ejecución de actividades planificadas.

CONCLUSIONES

1. Se demostró con el valor de significación $p = 0.029$ hallado, la existencia de una relación significativa entre las variables gestión escolar y desempeño docente; demostrándose además con el coeficiente de correlación $r = 0.562$, que existe una relación positiva moderadamente fuerte entre las variables de estudio, por lo que una eficiente gestión escolar por parte de los directivos de las diferentes Instituciones Educativas nivel primario, incidirá directamente en un mejor desempeño de los docentes de aula y viceversa.
2. El nivel de la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, se encuentran entre satisfactorio 40% y sobresaliente 60% siendo la percepción que los directivos tienen de su propia gestión escolar, en las Instituciones educativas bajo su mando, dando a entender que han cumplido con las competencias y desempeños que están establecidos en el marco del buen desempeño directivo, alcanzando una opinión favorable de su gestión con connotación de éxito.
3. El nivel de desempeño de los docentes se encuentra entre satisfactorio 41.8% y sobresaliente 57,1% lo cual hace ver que su desempeño en aula es eficiente, con cierto grado de reconocimiento meritorio en su trabajo, esta valoración se asume antes de la emergencia sanitaria declarada por la pandemia del COVID-19.

4. Los directivos demandan soluciones eficaces a las dificultades que se presentan en la gestión escolar de las Instituciones Educativas que tienen bajo su mando, por ello la propuesta del plan de mejora para la gestión escolar de los directivos y el desempeño docente que se presenta, es una propuesta práctica y dinámica, elaborada bajo los principios del ciclo de la mejora continua de Deming, aplicable en la gestión escolar de las Instituciones Educativas este trabajo es perfectible que puede ser mejorado en estudios posteriores.

5. La variable gestión escolar del directivo, es fundamental para el éxito académico de una Institución Educativa, por ello al evaluar la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, se logró determinar que el 53,3% de directivos perciben su gestión en un nivel satisfactorio y solo un 33,3% juzgan su desempeño en un nivel sobresaliente; en la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, se determinó que el 66,7% se sitúa en un nivel satisfactorio, mientras que un 20,0% se percibe en un nivel sobresaliente. Es imperativo, que los directivos asuman con responsabilidad y compromiso sus funciones asignadas para la mejora de calidad educativa en las IE.

6. En la variable desempeño docente que tiene que ver directamente con el proceso enseñanza aprendizaje para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, se logró determinar que en la dimensión preparación para el aprendizaje, el 54,3% de los docentes ven su desempeño en un nivel satisfactorio y un 32,5% lo valoran como sobresaliente; en la dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, el 53,5 % de docentes consideran que se encuentra en un nivel satisfactorio, y el 34,4% de docentes valoran su desempeño en un nivel sobresaliente; en la dimensión participación en la gestión de la Institución Educativa, se determinó que el

53,2% de docentes valoran su desempeño en un nivel satisfactorio y el 32,2% en un nivel sobresaliente; en la dimensión desarrollo de la profesionalidad e identidad docente, se encontró que un 41,4% de docentes valoran su desempeño en un nivel satisfactorio y un 34,4% en un nivel sobresaliente. Todos estos valores permiten concluir que el desempeño docente es una pieza clave al momento de elevar la calidad educativa a la cual se le debe dar atención en todo proceso de gestión escolar.

SUGERENCIAS

1. A las autoridades educativas de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca (DRE) y Unidad de Gestión Educativa Local de Cajamarca (UGEL) se les recomienda gestionar con eficiencia la selección y formación de los directivos en servicio, en temas de gestión escolar y liderazgo pedagógico; esto será determinante para el aseguramiento de la calidad educativa en las Instituciones educativas de la jurisdicción de Cajamarca.
2. A los directivos de las diferentes Instituciones Educativas públicas que participaron del trabajo de investigación, se les recomienda promover el trabajo en equipos de interaprendizaje entre docentes y directivos, donde se comparta experiencias, se reflexione y promueva el trabajo colaborativo, con el propósito de fortalecer las competencias directivas en gestión escolar y liderazgo pedagógico, bajo un modelo de gestión de la mejora continua.
3. Es primordial que las autoridades educativas de la región Cajamarca, promuevan trabajos de investigación de índole pedagógico, en gestión escolar, en desempeño docente, en calidad educativa, etc. De las Instituciones Educativas, para conocer con mayor precisión la problemática educativa de nuestra región a la vez que servirá para proponer alternativas de solución reales y factibles de ejecutar en beneficio de la mejora de los aprendizajes.

4. A los docentes en general, que están asumiendo cargos directivos, y que hayan identificado problemas en la gestión escolar, se recomienda que formulen planes de mejora con la participación y compromiso de toda la comunidad educativa y como un referente se presenta una propuesta de plan de mejora para la gestión escolar y el desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario; invitándolos a que prueben las actividades programadas en el plan de mejora adjunto, a fin de ir perfeccionándolo día a día con las experiencias laborales que se presentan.

REFERENCIAS

- Abanto, M. (2019). *Gestión escolar en Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo 2018*. [Tesis de doctorado, Universidad Cesar Vallejo – Trujillo - Perú]. Repositorio Institucional UN
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/37261>
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela*. Psicoperspectivas, 9 (2), 34-52. <http://www.psicoperspectivas.cl>.
- Amarante, Ana María (2000). *Gestión Directiva*. Magisterio del Río de la Plata.
- Aravena, O (2020) *Acompañamiento pedagógico como estrategia de mejora de las prácticas en aula y el desarrollo profesional docente*. [Tesis doctoral, Universidad de Extremadura - España]. Repositorio Institucional UN
<http://hdl.handle.net/10662/11888>
- Arias, F. (2006) *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (5ª ed.). Episteme.
<https://www.pdfdrive.com/fidias-g-arias-el-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-5ta-edici%C3%B3n-e39492197.html>
- Armijo, M. (2011) *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Economía Social (ILPES). CEPAL serie manuales 69. Naciones Unidas.
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156_es.pdf

Azañedo (2021). *El desempeño docente antes y durante la pandemia*. Polo del Conocimiento, 6(4).

<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2614>

Azzerboni, D., y Harf, R. (2006). *Manual de gestión educativa y evaluación institucional*.

Novedades Educativas.

Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un*

mundo competitivo, (8ª. ed.). McGraw-Hill.

Bertalanffy, L.V. (1989). *Teoría General de los Sistemas*. Traducción de Juan Almela. Fondo de

cultura económica.

<https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Teoria->

[General-de-los-Sistemas.pdf](https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Teoria-General-de-los-Sistemas.pdf)

Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para la administración, economía,*

humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación.

Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus*

posibilidades y limitaciones. Psico perspectivas: individuo y sociedad, 9(2) (pp. 9-33).

<https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol9-issue2-fulltext-112>

Braslavsky, Cecilia (2006) *Diez factores para una Educación de Calidad para Todos en el Siglo*

XXI REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación,

vol. 4, núm. 2, 2006, 84 -101 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140206>

Briones, G. (2022). *La investigación científica*. Trillas.

<https://acortar.link/cDBayt>

Cano, A., Castro, D., Musto, L., & Sarachu, G. (2009). *Apuntes para pensar, la Praxis del Monitoreo Pedagógico y el Rol del Docente Orientador*.

Cantón Mayo, I., (2010). *Introducción a los Procesos de Calidad*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 8(5), 3-18.
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55119084001.pdf>

Carrera, G. (2022). *Acompañamiento pedagógico y desempeño docente en educación básica alternativa en dos UGEL de Arequipa – 2021* [Tesis doctoral, Universidad Nacional San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional UN.
<http://hdl.handle.net/20.500.12773/13956>

Carranza Chilmaza, W. R. (2022). *Gestión de directivos y desempeño docente en secundaria de la institución educativa San Nicolás -Huamachuco, 2020*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(3), 4365-4378.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2563

Castillo, A. (2022). *Gestión pedagógica y su impacto en el desempeño docente de una institución educativa del distrito de La Esperanza, 2021* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo. Trujillo]. Repositorio Institucional UN.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/84662>

Castro Rubilar, Fancy (2005). *Gestión curricular: una nueva mirada sobre el curriculum y la institución educativa*. Horizontes Educativos, (10),13-25. ISSN: 0717-2141.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97917573002>

Casassus, J., Cusato, S., Froemel, J.E., Palafox, J.C., Willms, D., Sommers, A.M, et al. (2001).

Primer estudio internacional comparativo sobre lenguaje, matemáticas y factores asociados, para alumnos de tercer y cuarto grado de la educación básica. (Informe técnico del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación, UNESCO). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000123143>

Chávez Dávila, F. M. (2023). *Desempeño docente en la gestión escolar en una institución educativa de educación básica regular, Lima 2022.* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UN.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/106037>

Chiavenato, I. (2001). *Administración: proceso administrativo* (3ª. ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

<https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Administraci%C3%B3n%20-%20Proceso%20administrativo%20-%20Idalberto%20Chiavenato%20-%203ed.pdf>

Consejería de Educación y cultura Junta de Andalucía (2020). *Comunidad Educativa, guía para la participación.*

https://www.juntadeandalucia.es/educacion/vscripts/w_cea/pdfs/Guia/Guia_02.pdf

Dávila Newman, G. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales.* Laurus, 12(Ext), 180-205.

<https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>

Decreto Supremo N° 006 (2021) *Decreto Supremo que aprueba los Lineamientos para la gestión escolar de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica.*

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2160445/DS%20N%C2%B0%20006-2021-MINEDU%20%28NL%2BDL%29.pdf.pdf?v=1631056145>

Delgado Osore, R. E., Delgado Osore, I. F., Delgado Osore, V. R., & Balarezo Ramírez, A. (2022). *Acompañamiento pedagógico directivo y desempeño docente en una institución pública del Perú*. *Revista De Propuestas Educativas*, 4(7), 32–43.
<https://doi.org/10.33996/propuestas.v4i7.773>

Deming, E. W. (1989). *Calidad, Productividad Y Competitividad La Salida De La Crisis*. Versión española por Jesús Nicolau Medina. Ediciones Diaz Santos.
<https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Díaz Barriga, Frida y Hernández Rojas, Gerardo (2005). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. McGraw-Hill. Interamericana editores S.A.
https://dfa.edomex.gob.mx/sites/dfa.edomex.gob.mx/files/files/2_%20estrategias-docentes-para-un-aprendizaje-significativo.pdf

Escobar, J & Cuervo, A. (2008). *Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización*. Universidad el Bosque Colombia, *Avances en Mediación* (6). 27-36.
<https://www.researchgate.net/publication/302438451>

Elejabarrieta, F., & Iñiguez, L. (2010). *Construcción de escalas de actitud, tipo Thurstone Y Likert*. *La Sociología En Sus Escenarios*, (17).
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6820>

Feldfeber, M. & Andrade De Oliveira, D. (2008) *Políticas educativas y trabajo docente: nuevas regulaciones ¿nuevos sujetos?* Nove Duc.

<https://books.google.com.pe/books?id=k6NWd5OO1->

[QC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=k6NWd5OO1-)

Fernández, M. (2002). *Realidad psicosocial del maestro de primaria*. Universidad de Lima.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5580842.pdf>

Fernández, J. (2008). *Desempeño docente y su relación con orientación a la meta, estrategias de aprendizaje y autoeficacia: un estudio con maestros de primaria de Lima,*

Perú. *Universitas Psychologica*, 7(2),385-401. ISSN: 1657-9267.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=647/64770207>

Ferreira, R. I. (2021). *El liderazgo directivo en la gestión escolar*. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7219-7238.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841

Freire, S y Miranda A. (2014). *Avances de Investigación, educación y aprendizajes*. Arteta EIRL.

<http://repositorio.grade.org.pe/bitstream/handle/GRADE/297/AI17.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (2019) “*Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*” V. 2019 AAPP revisado- FUNDIBEQ

https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V2019_AP_revisado.pdf

- García, H (2020) *Análisis del modelo de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado de San Ignacio* [Tesis doctoral, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional UN.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/47138>
- García, F., Juárez, S., y Salgado, L. (2018). *School management and educational quality*. Revista Cubana Educación Superior. (2). 206.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>
- Gallego, A. y Toro, J. (2013). *Programación curricular y la didáctica de la educación inicial*.
https://upnmorelos.edu.mx/assets/prog_curri_didac_educ_ini.pdf
- Guarniz, S. (2019). *Gestión escolar en Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de Guzmango, Contumazá 2018*. [Tesis doctoral, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional UN
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/37288>
- Godet, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. (2ª ed.)
<https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>
- Gonzales López, Ignacio (2009) “*Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones educativas*” Revista de Educación, 6 (2004): 155-169. Universidad de Huelva
<https://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1941/b15159279.pdf?sequence=1>
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Herrera, K., & Ballesteros, R. (2014). *El clima escolar como elemento fundamental de la convivencia en la escuela*. Escenarios. 12 (2), 7-18.

<https://doi.org/10.15665>

Hyde, K. (2000). Recognizing deductive processes in qualitative research qualitative market research: an international journal vol. 3 ISS: 2.

Javier, F., Colina, G., Crispín Juárez Hernández, S., Salgado, L., & Ii, G. (2018). *Artículo original gestión escolar y calidad educativa* School management and educational quality. *Revista Cubana Educación Superior*, 2, 206. Retrieved from

<http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>

Jones, G. & George, J. (2006). *Administración contemporánea* (4^a ed.). McGraw Hill Interamericana.

https://www.academia.edu/31616972/Administracion_Contemporanea_6ed_Jones

Lara Reimundo, J. J., Campaña Romo, E. J., Villamarín Maldonado, A. E., & Balarezo Tirado, C. Y. (2022). *Gestión escolar durante la pandemia: relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente*. (Spanish). *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 27(97), 58–70.

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.5>

Lepeley, María Teresa. (2022). *Gestión y calidad en educación: un modelo de evaluación* / María Teresa Lepeley. SERBIULA (sistema Librum 2.0).

https://www.researchgate.net/publication/44517745_Gestion_y_calidad_en_educacion_un_modelo_de_evaluacion_Maria_Teresa_Lepeley

Lind, D., Marchal, W. & Wathen, S. (2008). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. (13ª ed.). Mc GRAW-HILL Interamericana Editores, S.A.

http://www.uenicmlk.edu.ni/img/biblioteca/Estadistica_aplicada_a_los_negocios_y_la.pdf

López, A. y Ruiz, J. (2004). *Gestión de la calidad en centros educativos no universitarios ¿qué es?, ¿para qué vale?, ¿cómo se puede aplicar?* Educar en el 2000, 8, 49-64.

López, R. (2005). *La calidad total en la empresa moderna. Perspectivas*, 8(2),67-81. ISSN: 1994-3733.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942412006>

Lozano, L. (2013). *¿Qué es calidad total?* Revista Médica Herediana, 9(1). 28 -34

<https://doi.org/10.20453/rmh.v9i1.566>

Maderuelo Fernández, J.A. (2002) “Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia”. Vol. 12 – Núm. 10 – diciembre. 2002 MEDIFAM 2002; 12: 631-640.

<https://scielo.isciii.es/pdf/medif/v12n10/hablemos.PDF>

Maldonado Pérez, M., (2007). *El trabajo colaborativo en el aula universitaria*. Laurus, 13(23), 263-278.

<https://www.redalyc.org/pdf/761/76102314.pdf>

- Martín Cuesta, Juan Luis (2005) “*La calidad en la administración pública: un factor de éxito*”. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 oct. 2005
- <https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/handle/123456789/8836/6578-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, C. & Riopérez, N. (2005). *El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos*. Educación XX1, 8(),35-65. ISSN: 1139-613X.
- <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=706/70600802>
- Martínez Chairez, Guadalupe Iván, Esparza Chávez, Ana Yocihra, & Gómez Castillo, Rosa Isela. (2020). *El desempeño docente desde la perspectiva de la práctica profesional*. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21), e013. Epub 09 de marzo de 2021.
- <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.703>
- Medina, A. & Ávila, A. (2002) *Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional*. *Revista Cubana de Psicología*. (19) 3.2002
- <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>
- Mejía Campó, N. (2021). *Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular*. [Educational management and transformational leadership of managers in regular basic education] *Revista Publicando*, 8(29), 79- 86.
- <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2191>

Méndez Santana, L. M. (2023). *Gestión escolar en el desarrollo de los procesos pedagógicos por competencia en un Centro Educativo*. *MENTOR Revista De investigación Educativa Y Deportiva*, 2(Especial), 825–845.

<https://doi.org/10.56200/mried.v2iEspecial.6465>

Ministerio de Administración Pública (2017). *Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional*. Departamento de Comunicaciones.

<https://biblioteca.fedomu.org.do/wp-content/uploads/2020/08/09.-Guia-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>

MINEDU (2012). *Marco del buen desempeño docente*. Corporación grafica Navarrete.

<http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>

MINEDU (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*.

http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

MINEDU (2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica*.

<http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>

MINEDU (2016). *Norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica*. Resolución de Secretaría General N° 008-2016-MINEDU.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/110505/_008-2016-MINEDU_-_14-01-2016_03_18_19_-RSG_N__008-2016-MINEDU.pdf?v=1586968314

MINEDU (2019) *Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica y PRITE, 2018-2019 Grupos I, II y III*

https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11634142602Evaluaci%C3%B3n-en-cifras_EDDIR_IE_EB-Grupos-I-II-III-2018-2019.pdf

MINEDU (2021). *Guía para la gestión escolar en II.EE Y programas educativos de educación básica.*

https://www.ugel06.gob.pe/portal/images/Guia-para-gestion_escolar2022.pdf

MINEDU (2022). *Guía para la gestión de la calidad escolar. Recursos para el liderazgo Pedagógico efectivo. Vol 5.*

<https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2022/12/Gu%C3%ADa-para-la-gesti%C3%B3n-de-la-calidad-escolar.pdf>

Molina, M. (2019). *Gestión escolar centrada en los aprendizajes y desempeño docente en el Distrito de Jangas, 2017.* [Tesis doctoral, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio Institucional UN.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/74113>

Murillo, F. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido.* Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4),11-24.

http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_ htm.htm

Naciones Unidas (2023) *Informe de los objetivos de desarrollo sostenible edición especial 2023*.

https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Spanish.pdf?_gl=1

Navarro, E. M., Velasco-Cepeda, R. I., & Esparza García, I. G. (2015). *Metodología para diseñar un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora*. Instituto Tecnológico de Sonora-Educación para trascender.

Navarro, M. & Llado, D. (2014) *La gestión escolar; una aproximación a su estudio*. México.

https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=M3N8AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA4&dq=origen+de+la+gestion+escolar&ots=QeFFR_pQci&sig=Yigp7g6BC4KevOyb1o-uk8lxNs#v=onepage&q=origen%20de%20la%20gestion%20escolar&f=false

Novales, A. (2010). *Análisis de regresión*. Universidad Complutense de Madrid.

[https://www.ucm.es/data/cont/docs/518-2013-11-13-Analisis de Regresion.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/docs/518-2013-11-13-Analisis%20de%20Regresion.pdf)

Ñaupá, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018) *Metodología de la investigación, cuantitativa – cualitativa y redacción de tesis*. (5ª ed.). Ediciones de la U.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KzSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA171&dq=que+es+el+metodo+cientifico&ots=CP3KF-GBN5&sig=ok-ZfC6sW2AikNzyZmFtXvhjdM#v=onepage&q&f=false>

Ochoa, C. (19 febrero 2015). *Muestreo no probabilístico: muestreo por conveniencia*. Net Quest.
<http://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-que-es-porque-funciona>

Ortega, R. (2007). *La convivencia: un regalo de la cultura a la escuela*. *Idea*, 18 (9). 50-54.
<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/93542/00620073000911.pdf?sequence=1>

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio*. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232.
<https://doi.org/10.4067/s0717-95022017000100037>

Pérez-Ruiz, A. (2014). *Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano*. *Educación y Educadores*, 17(2), 357-369.

Ponce, M. (2005). *El desempeño profesional pedagógico del tutor docente en formación en la escuela primaria como micro universidad*. [Tesis doctoral, universidad Matanzas]
Repositorio institucional
<http://rein.umcc.cu/handle/123456789/482>

Pozner, P. (2000). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Aique.
<https://formacioncontinuaedomex.files.wordpress.com/2012/12/12-pozner-pilar.pdf>

Quiroz, P & Vásquez, F. (2021). *Profesionalización del director*, *Integra educativa Vol. II*, Nº 3.
Retrieved April 9, 2021.
<http://www.scielo.org.bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a03.pdf>

Reis, J., Ferreira, M., & Olcina, G. (2019). *La figura del profesorado-investigador en la reconstrucción de la profesionalidad docente en un mundo en transformación*. Revista Educación, 18.

<https://doi.org/10.15517/revedu.v44i1.39044>

Ricoy, C. (2006). *Contribución sobre los paradigmas de investigación*. Revista do Centro de Educação, 31 (1), 11-22.

Rivero, J. (2007). *Educación, docencia y clase política en el Perú*. Tarea Asociación Gráfica Educativa.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/743/418.%20Educaci%C3%B3n%20C%20docencia%20y%20clase%20pol%C3%ADtica%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12^a. ed.). Pearson Hall

[https://escuelajudicial.cjf.gob.mx/Concursos/2022/Administradores/Bibliografia/Autores/Anexo%209.%20Stephen%20P.%20Robbins_%20Mary%20K.%20Coulter%20-%20Administraci%C3%B3n-Pearson%20Educaci%C3%B3n%20\(2017\)_repaired.pdf](https://escuelajudicial.cjf.gob.mx/Concursos/2022/Administradores/Bibliografia/Autores/Anexo%209.%20Stephen%20P.%20Robbins_%20Mary%20K.%20Coulter%20-%20Administraci%C3%B3n-Pearson%20Educaci%C3%B3n%20(2017)_repaired.pdf)

Robinson, V. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. ACEL, 41, 1-28.

https://www.researchgate.net/profile/Viviane-Robinson/publication/242493851_School_Leadership_and_Student_Outcomes_Identifying_What_Works_and_Why_Best_Evidence_Synthesis_Iteration_BES/links/0046352c76

ef753faa000000/School-Leadership-and-Student-Outcomes-Identifying-What-Works-and-Why-Best-Evidence-Synthesis-Iteration-BES.pdf

Romero-Martínez, M., Shamah-Levy, T., Cuevas-Nasu, L., Gómez-Humarán, I. M., Gaona-Pineda, E. B., Gómez-Acosta, L. M., Rivera-Dommarco, J. Á., & Hernández-Ávila, M. (2017). *Diseño metodológico de la encuesta nacional de salud y nutrición de medio camino 2016*. Salud pública de México, 59, 299-305.
<https://www.scielosp.org/article/spm/2017.v59n3/299-305/es/>

Ropa, B. & Alama, M (2021) *Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción*
Organizational management: a theoretical analysis for action. Revista Científica de la UCSA, Vol.9 N.º1 abril, 2022: 81-103
<http://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v9n1/2409-8752-ucsa-9-01-81.pdf>

Ruiz, G., y Pérez, G. (2012). *La evaluación de los recursos pedagógicos de las escuelas: elementos conceptuales y metodológicos*. Marco de Referencia ECEA. Documento interno. INEE-IDE

Ruíz, A., & Santos, S. (2020). *Modelo de desempeño profesional del docente en los centros universitarios municipales basado en competencias*. Revista Conrado, 16(77), 119-124.
<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1577>

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Panapo.
http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf

Salkind, N. (1998). *Método de investigación*. Prentice-Hall

<http://C:/Users/ASUS/Downloads/M%C3%A9todos-de-investigacion.pdf>

Schleicher, A. (2012). *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century: Lessons from around the world*. OECD Publishing.

<https://www.oecd.org/site/eduistp2012/49850576.pdf>

Sosa Aquino, O. (2022). *Estilo de liderazgo y nivel de desempeño en la gestión escolar*. *Revista Científica Estudios E Investigaciones*, 11(1), 9–24.

<https://doi.org/10.26885/rcei.11.1.9>

Udaondo, M. (1992). *Gestión de calidad*. Ediciones Diaz Santo.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hoRIEGdLGxIC&oi=fnd&pg=PA5&dq=calidad&ots=qh8kUiVwV8&sig=9sMqd8hK5nTlGoZZl0lI1tCgNQw#v=onepage&q=calidad&f=false>

Vaca, Y. & Auz, J. & Almuñías L. & Galarza J. (2018). *Reflexiones sobre el plan de mejora en las Instituciones de Educación Superior*". *Revista San Gregorio*. (22), abril-junio. 6-13.

APÉNDICES

APÉNDICE 1: Cuestionario para directores / subdirectores

Estimado director/subdirector:

La presente encuesta es de carácter anónima, tiene por finalidad recoger información referente a la gestión escolar del directivo en la IE, la misma que será de mucha valía para el desarrollo y sustento de la tesis doctoral titulada “*Relación de la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021*” de la escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca; le invoco a responder el presente cuestionario en forma personal, con mucha sinceridad y seriedad. No hay respuesta mala, lo que se busca es reflejar la realidad tal como se presenta la gestión directiva.

Información general

Marca con una X las alternativas que se ajuste a tu realidad.

1. ¿Cuál es su sexo?

Hombre () Mujer ()

2. ¿Cuál es su rango de edad?

Entre 20 a 30 años () Entre 41 a 50 años () De 61 a más ()
Entre 31 a 40 años () Entre 51 a 60 años ()

3. ¿Cuál es su situación laboral en la IE?

Director designado () Subdirector designado ()
Director encargado () Subdirector encargado ()

4. ¿Cuántos años de experiencia tiene como director en una IE?

Entre 01 a 05 años () Entre 11 a 15 años () Entre 21 a 25 años ()
Entre 06 a 10 años () Entre 16 a 20 años () Entre 26 a 30 años () Mas de 31 años ()

5. ¿En qué tipo de institución obtuvo su título profesional?

Universidad () Instituto superior tecnológico ()
Instituto superior pedagógico () Instituto superior de artística ()

6. ¿En qué escala magisterial se encuentra actualmente?

I escala () III escala () V escala () VII escala
II escala () IV escala () VI escala () VIII escala

7. ¿Cuál es su nivel de educación alcanzado actualmente?

a. Superior no universitaria ()
b. Superior universitaria ()
 Bachillerato () Maestría () Doctorado ()

8. Participó del diplomado y segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico de la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL)

Si participó () No participó ()

INSTRUCCIONES

Estimado colaborador el cuestionario adjunto responde a los desempeños establecidos en el marco del buen desempeño directivo (MBDDi); valore usted su gestión escolar directiva, marcando con una x en el casillero del ítem correspondiente, teniendo en consideración que el menor valor expresa dificultades en el desempeño indicado y el mayor valor significa que ha cumplido con el desempeño indicado.

Niveles	NIVELES DE LOGRO				
	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V
	Insuficiente	En proceso	Suficiente	Satisfactorio	Sobresaliente
Escala de valoración	1	2	3	4	5
Criterios de la gestión del directivo	El directivo no logra los aspectos mínimos de los desempeños descritos, en la gestión escolar.	El directivo logra algunos aspectos, pero hay deficiencia en los desempeños descritos, en la gestión escolar.	El directivo logra la mayoría de los desempeños descritos en la gestión escolar.	El directivo logra todos los desempeños descritos en la gestión escolar.	El directivo ha logrado cumplir con todos los desempeños descritos en la gestión escolar, de manera eficiente y sobresaliente con reconocimiento al mérito.

Nº	ITEMS	VALORACION DEL DESEMPEÑO				
		1	2	3	4	5
1	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.					
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar, teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social.					
3	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa, en la gestión escolar.					
4	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad y comunicación permanente.					
5	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.					
6	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.					
7	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en la Institución Educativa.					
8	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la Institución Educativa a favor de los aprendizajes de todos los estudiantes.					
9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros de la institución Educativa, bajo un enfoque de resultados y transparencia.					
10	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.					
11	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.					
12	Gestiona la información que produce la institución educativa en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.					
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia para la rendición de cuentas de la gestión escolar.					
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación para la mejora de los aprendizajes					

15	Genera espacios y mecanismos para la el trabajo colaborativo y la reflexión sobre la práctica pedagógica entre los docentes de la IE.					
16	Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de aprendizaje.					
17	Estimula las iniciativas de los docentes innovadores y que promueven investigaciones Pedagógicas.					
18	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular.					
19	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación.					
20	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de aprendizajes.					
21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes, con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.					

Lugar y Fecha:

Muchas gracias por su colaboración

APÉNDICE 2: Cuestionario para docentes de la IE

Estimado docente:

La presente encuesta es de carácter anónima, tiene por finalidad recoger información referente al desempeño docente en la IE, la misma que será de mucha valía para el desarrollo y sustento de la tesis doctoral titulada “*Relación de la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021*” de la escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca; le invocó a responder el presente cuestionario en forma personal, con mucha sinceridad y seriedad. No hay respuesta mala, lo que se busca es reflejar la realidad tal como se presenta en el desempeño docente.

Información general

Marca con una X las alternativas que se ajuste a tu realidad.

1. ¿Cuál es su sexo?

Hombre () Mujer ()

2. ¿Cuál es su rango de edad?

Entre 20 a 30 años () Entre 41 a 50 años () De 61 a más ()
Entre 31 a 40 años () Entre 51 a 60 años ()

3. ¿Cuál es su situación laboral en la IE?

Docente nombrado () Docente contratado ()

4. ¿Cuántos años de experiencia tiene como docente actualmente?

Entre 01 a 05 años () Entre 11 a 15 años () Entre 21 a 25 años ()
Entre 06 a 10 años () Entre 16 a 20 años () Entre 26 a 30 años ()
Mas de 31 años ()

5. ¿En qué tipo de institución obtuvo su título profesional?

Universidad () Instituto superior tecnológico ()
Instituto superior pedagógico () Instituto superior de artística ()

6. ¿En qué escala magisterial se encuentra actualmente?

I escala () III escala () V escala () VII escala
II escala () IV escala () VI escala () VIII escala

7. ¿Cuál es su nivel de educación alcanzado actualmente?

- a). Superior no universitaria. ()
- b). Superior universitaria ()
 - 1. Bachillerato ()
 - 2. Maestría ()
 - 3. Doctorado ()

INSTRUCCIONES

Estimado colaborador el cuestionario adjunto responde a los desempeños establecidos en el marco del buen desempeño docente (MBDD), valore usted su desempeño docente, marcando con una x en el casillero del ítem correspondiente, teniendo en consideración que el menor valor expresa dificultades en el desempeño indicado y el mayor valor que ha cumplido con ese desempeño indicado.

Niveles	NIVELES DE LOGRO				
	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V
	Insuficiente	En proceso	Suficiente	Satisfactorio	Sobresaliente
Escala de valoración	1	2	3	4	5
Criterios de desempeño docente	El docente No logra los aspectos mínimos de los desempeños docentes descritos, en la práctica pedagógica.	El docente logra algunos aspectos, pero con deficiencia de algunos desempeños descritos, en la práctica pedagógica.	El docente logra la mayoría de los desempeños descritos en la práctica pedagógica.	El docente logra todos los desempeños descritos en la práctica pedagógica.	El docente ha logrado cumplir con todos los desempeños descritos, en su práctica pedagógica de manera eficiente y sobresaliente con reconocimiento meritorio.

N°	ITEMS	VALORACION DEL DESEMPEÑO				
		1	2	3	4	5
1	Demuestra conocimiento de las características de sus estudiantes.					
2	Demuestra conocimientos actualizados de las áreas curriculares que enseña.					
3	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.					
3	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula.					
4	Diseña creativamente procesos pedagógicos que despiertan la curiosidad e interés de los estudiantes.					
6	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa los aprendizajes esperados.					
7	Construye de manera asertiva y empática relaciones interpersonales de respeto entre todos los estudiantes.					
8	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico.					
9	Resuelve los conflictos oportunamente a través del dialogo.					
10	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.					
11	Desarrolla actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes.					
12	Utiliza recursos tecnológicos en función al propósito de la sesión de aprendizaje.					
13	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar de forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes.					
14	Elabora diversos instrumentos para evaluar el logro de aprendizaje de sus estudiantes en forma individual o en grupo.					
15	Sistematiza los resultados de las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.					

16	Participa en el diseño, revisión, actualización e implementación de los documentos de gestión institucional.					
17	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.					
18	Desarrolla individual y colectivamente propuestas de innovación pedagógica, planes de mejora en la IE.					
19	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes.					
20	Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.					
21	Comparte con la comunidad educativa, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.					
22	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.					
23	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional, en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.					
24	Participa en la generación de políticas educativas nacionales, regionales y locales.					
25	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente.					
26	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.					

Lugar y Fecha:

Muchas gracias por su colaboración

APÉNDICE 3: Informe de juicio de expertos

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO

Estimado doctor (a) apelando a su experiencia profesional se le solicita evalúe el instrumento de investigación presentado, el cual ha sido elaborado con el propósito de recoger información referida a la gestión escolar de los directivos de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, tendrá que evaluar cada ítem formulado, según los siguientes criterios:

- **Pertinencia** : El ítem mide lo previsto en los objetivos de investigación.
- **Claridad** : El ítem se entiende con claridad sin dificultad alguna.
- **Redacción** : El ítem está redactado con la sintaxis y terminología adecuada.

Escala de puntuación para validar el instrumento:

Inaceptable (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

Ítem	Pertinencia					Claridad					Redacción					Total	Observaciones
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1					X					X					X	15	
2					X					X					X	15	
3					X					X					X	15	
4					X					X					X	15	
5					X					X					X	15	
6					X					X					X	15	
7					X					X					X	15	
8					X					X					X	15	
9					X					X					X	15	
10					X					X					X	15	
11					X					X					X	15	
12					X					X					X	15	
13					X					X					X	15	
14					X					X					X	15	
15					X					X					X	15	
16					X					X					X	15	
17					X					X					X	15	
18					X					X					X	15	
19					X					X					X	15	
20					X					X					X	15	
21					X					X					X	15	

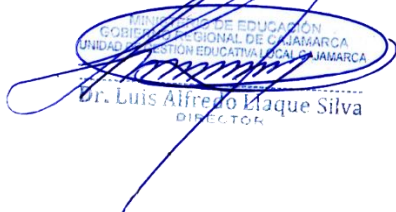
Tesis doctoral: "Relación de la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021"

Doctorando: William Jorge Carrascal Zelada **DNI:** 26681766

Apellidos y Nombres del validador: Luis Alfredo LLaque Silva **DNI:** 26688952

Grado académico: Doctor en Educación. **Institución donde labora:** UGEL Cajamarca.

Cargo que desempeña: director UGEL Cajamarca. **Opinión de Aplicabilidad:** Aplicable (x) No aplicable ()


 MINISTERIO DE EDUCACIÓN
 GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA
 UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CAJAMARCA
 Dr. Luis Alfredo LLaque Silva
 DIRECTOR

Cajamarca, 03 de diciembre del 2020.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS, QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE

Estimado doctor (a) apelando a su experiencia profesional se le solicita evalúe el instrumento de investigación presentado, el cual ha sido elaborado con el propósito de recoger información referida a la gestión escolar de los directivos de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, tendrá que evaluar cada Ítem formulado, según los siguientes criterios:

- **Pertinencia** : El ítem mide lo previsto en los objetivos de investigación.
- **Claridad** : El ítem se entiende con claridad sin dificultad alguna.
- **Redacción** : El ítem está redactado con la sintaxis y terminología adecuada.

Escala de puntuación para validar el instrumento:

Inaceptable (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

Ítem	Pertinencia					Claridad					Redacción					Total	Observaciones
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1					X					X					X	15	
2					X					X					X	15	
3					X					X					X	15	
4					X					X					X	15	
5					X					X					X	15	
6					X					X					X	15	
7					X					X					X	15	
8					X					X					X	15	
9					X					X					X	15	
10					X					X					X	15	
11					X					X					X	15	
12					X					X					X	15	
13					X					X					X	15	
14					X					X					X	15	
15					X					X					X	15	
16					X					X					X	15	
17					X					X					X	15	
18					X					X					X	15	
19					X					X					X	15	
20					X					X					X	15	
21					X					X					X	15	
22					X					X					X	15	
23					X					X					X	15	
24					X					X					X	15	
25					X					X					X	15	
26					X					X					X	15	

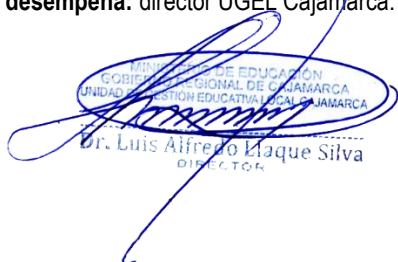
Tesis doctoral: "Relación de la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021"

Doctorando: William Jorge Carrascal Zelada **DNI:** 26681766

Apellidos y Nombres del validador: Luis Alfredo LLaque Silva **DNI:** 26688952

Grado académico: Doctor en Educación. **Institución donde labora:** UGEL Cajamarca.

Cargo que desempeña: director UGEL Cajamarca. **Opinión de Aplicabilidad:** Aplicable (x) No aplicable ()


 MINISTERIO DE EDUCACIÓN
 GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA
 UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CAJAMARCA
 Dr. Luis Alfredo LLaque Silva
 DIRECTOR

Cajamarca, 03 de diciembre del 2020.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO

Estimado doctor (a) apelando a su experiencia profesional se le solicita evalúe el instrumento de investigación presentado, el cual ha sido elaborado con el propósito de recoger información referida a la gestión escolar de los directivos de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, tendrá que evaluar cada Ítem formulado, según los siguientes criterios:

- **Pertinencia** : El ítem mide lo previsto en los objetivos de investigación.
- **Claridad** : El ítem se entiende con claridad sin dificultad alguna.
- **Redacción** : El ítem está redactado con la sintaxis y terminología adecuada.

Escala de puntuación para validar el instrumento:

Inaceptable (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

Ítem	Pertinencia					Claridad					Redacción					Total	Observaciones
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1					X					X					X	15	
2					X					X					X	15	
3				X						X					X	14	
4				X						X					X	14	
5					X					X					X	15	
6					X					X					X	15	
7					X					X					X	15	
8					X					X					X	15	
9					X					X					X	15	
10					X					X					X	15	
11					X					X					X	15	
12					X					X					X	15	
13					X					X					X	15	
14					X					X					X	15	
15					X					X					X	15	
16					X					X					X	15	
17					X					X					X	15	
18					X					X					X	15	
19					X					X					X	15	
20					X					X					X	15	
21					X					X					X	15	

Tesis doctoral: "Relación de la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021"

Doctorando: William Jorge Carrascal Zelada **DNI:** 26681766

Apellidos y Nombres del validador: Segundo Gerardo Cotrina Quispe **DNI:** 26678081

Grado académico: Doctor en Administración de la Educación. **Institución donde labora:** UGEL Cajamarca.

Cargo que desempeña: Especialista del nivel Primario. **Opinión de Aplicabilidad:** Aplicable (x) No aplicable ()

Cajamarca, 02 de diciembre del 2020.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS, QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE

Estimado doctor (a) apelando a su experiencia profesional se le solicita evalúe el instrumento de investigación presentado, el cual ha sido elaborado con el propósito de recoger información referida a la gestión escolar de los directivos de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, tendrá que evaluar cada ítem formulado, según los siguientes criterios:

- **Pertinencia** : El ítem mide lo previsto en los objetivos de investigación.
- **Claridad** : El ítem se entiende con claridad sin dificultad alguna.
- **Redacción** : El ítem está redactado con la sintaxis y terminología adecuada.

Escala de puntuación para validar el instrumento:

Inaceptable (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

Ítem	Pertinencia					Claridad					Redacción					Total	Observaciones
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1					X					X					X	15	
2					X					X					X	15	
3					X					X					X	15	
4					X					X					X	15	
5					X					X					X	15	
6					X					X					X	15	
7					X					X					X	15	
8					X					X					X	15	
9					X					X					X	15	
10					X					X					X	15	
11					X					X					X	15	
12					X					X					X	15	
13					X					X					X	15	
14					X					X					X	15	
15					X					X					X	15	
16					X					X					X	15	
17					X					X					X	15	
18					X					X					X	15	
19					X					X					X	15	
20					X					X					X	15	
21					X					X					X	15	
22					X					X					X	15	
23					X					X					X	15	
24					X					X					X	15	
25					X					X					X	15	
26					X					X					X	15	

Tesis doctoral: "Relación de la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021"

Doctorando: William Jorge Carrascal Zelada **DNI:** 26681766

Apellidos y Nombres del validador: Segundo Gerardo Cotrina Quispe **DNI:** 26678081

Grado académico: Doctor en Administración de la Educación. **Institución donde labora:** UGEL Cajamarca.

Cargo que desempeña: Especialista del nivel Primario. **Opinión de Aplicabilidad:** Aplicable (x) No aplicable ()



Cajamarca, 02 de diciembre del 2020.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO

Estimado doctor (a) apelando a su experiencia profesional se le solicita evalúe el instrumento de investigación presentado, el cual ha sido elaborado con el propósito de recoger información referida a la gestión escolar de los directivos de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, tendrá que evaluar cada ítem formulado, según los siguientes criterios:

- **Pertinencia** : El ítem mide lo previsto en los objetivos de investigación.
- **Claridad** : El ítem se entiende con claridad sin dificultad alguna.
- **Redacción** : El ítem está redactado con la sintaxis y terminología adecuada.

Escala de puntuación para validar el instrumento:

Inaceptable (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

Ítem	Pertinencia					Claridad					Redacción					Total	Observaciones
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1					X					X					X	15	
2					X					X					X	15	
3					X					X					X	15	
4					X					X					X	15	
5					X					X					X	15	
6					X					X					X	15	
7					X					X					X	15	
8					X					X					X	15	
9					X					X					X	15	
10					X					X					X	15	
11					X					X					X	15	
12					X					X					X	15	
13					X					X					X	15	
14					X					X					X	15	
15					X					X					X	15	
16					X					X					X	15	
17					X					X					X	15	
18					X					X					X	15	
19					X					X					X	15	
20					X					X					X	15	
21					X					X					X	15	

Tesis doctoral: "Relación de la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021"

Doctorando: William Jorge Carrascal Zelada **DNI:** 26681766

Apellidos y Nombres del validador: Cecilia del Pilar Cabrera Posadas **DNI:** 26600870

Grado académico: Doctor en Educación. **Institución donde labora:** IE N° 015 "Santa Teresita"

Cargo que desempeña: directora designada. **Opinión de Aplicabilidad:** Aplicable (x) No aplicable ()


 Cecilia Cabrera Posadas

Cajamarca, 02 de diciembre del 2020.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS, QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE

Estimado doctor (a) apelando a su experiencia profesional se le solicita evalúe el instrumento de investigación presentado, el cual ha sido elaborado con el propósito de recoger información referida a la gestión escolar de los directivos de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, tendrá que evaluar cada ítem formulado, según los siguientes criterios:

- **Pertinencia** : El ítem mide lo previsto en los objetivos de investigación.
- **Claridad** : El ítem se entiende con claridad sin dificultad alguna.
- **Redacción** : El ítem está redactado con la sintaxis y terminología adecuada.

Escala de puntuación para validar el instrumento:

Inaceptable (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

Ítem	Pertinencia					Claridad					Redacción					Total	Observaciones
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1					X					X					X	15	
2					X					X					X	15	
3					X					X					X	15	
4					X					X					X	15	
5					X					X					X	15	
6					X					X					X	15	
7					X					X					X	15	
8					X					X					X	15	
9					X					X					X	15	
10					X					X					X	15	
11					X					X					X	15	
12					X					X					X	15	
13					X					X					X	15	
14					X					X					X	15	
15					X					X					X	15	
16					X					X					X	15	
17					X					X					X	15	
18					X					X					X	15	
19					X					X					X	15	
20					X					X					X	15	
21					X					X					X	15	
22					X					X					X	15	
23					X					X					X	15	
24					X					X					X	15	
25					X					X					X	15	
26					X					X					X	15	

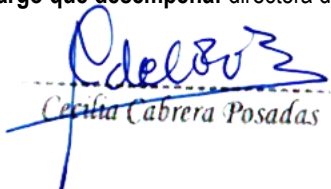
Tesis doctoral: "Relación de la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021"

Doctorando: William Jorge Carrascal Zelada **DNI:** 26681766

Apellidos y Nombres del validador: Cecilia del Pilar Cabrera Posadas **DNI:** 26600870

Grado académico: Doctor en Educación. **Institución donde labora:** IE N° 015 "Santa Teresita"

Cargo que desempeña: directora designada. **Opinión de Aplicabilidad:** Aplicable (x) No aplicable ()


 Cecilia Cabrera Posadas

Cajamarca, 02 de diciembre del 2020.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO

Estimado doctor (a) apelando a su experiencia profesional se le solicita evalúe el instrumento de investigación presentado, el cual ha sido elaborado con el propósito de recoger información referida a la gestión escolar de los directivos de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, tendrá que evaluar cada ítem formulado, según los siguientes criterios:

- **Pertinencia** : El ítem mide lo previsto en los objetivos de investigación.
- **Claridad** : El ítem se entiende con claridad sin dificultad alguna.
- **Redacción** : El ítem está redactado con la sintaxis y terminología adecuada.

Escala de puntuación para validar el instrumento:

Inaceptable (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

Ítem	Pertinencia					Claridad					Redacción					Total	Observaciones
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1					X					X					X	15	
2					X					X					X	15	
3					X					X					X	15	
4					X					X					X	15	
5					X					X					X	15	
6					X					X					X	15	
7					X					X					X	15	
8					X					X					X	15	
9					X					X					X	15	
10					X					X					X	15	
11					X					X					X	15	
12					X					X					X	15	
13					X					X					X	15	
14					X					X					X	15	
15					X					X					X	15	
16					X					X					X	15	
17					X					X					X	15	
18					X					X					X	15	
19					X					X					X	15	
20					X					X					X	15	
21					X					X					X	15	

Tesis doctoral: "Relación de la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021"

Doctorando: William Jorge Carrascal Zelada **DNI:** 26681766

Apellidos y Nombres del validador: Gilmer Cruzado Cercado **DNI:** 26694409

Grado académico: Doctor en Administración de la Educación. **Institución donde labora:** IE N° 83005

Cargo que desempeña: director designado. **Opinión de Aplicabilidad:** Aplicable (x) No aplicable ()



Cajamarca, 02 de diciembre del 2020.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS, QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE

Estimado doctor (a) apelando a su experiencia profesional se le solicita evalúe el instrumento de investigación presentado, el cual ha sido elaborado con el propósito de recoger información referida a la gestión escolar de los directivos de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, tendrá que evaluar cada ítem formulado, según los siguientes criterios:

- **Pertinencia** : El ítem mide lo previsto en los objetivos de investigación.
- **Claridad** : El ítem se entiende con claridad sin dificultad alguna.
- **Redacción** : El ítem está redactado con la sintaxis y terminología adecuada.

Escala de puntuación para validar el instrumento:

Inaceptable (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

Ítem	Pertinencia					Claridad					Redacción					Total	Observaciones
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1					X					X					X	15	
2					X					X					X	15	
3					X					X					X	15	
4					X					X					X	15	
5					X					X					X	15	
6					X					X					X	15	
7					X					X					X	15	
8					X					X					X	15	
9					X					X					X	15	
10					X					X					X	15	
11					X					X					X	15	
12					X					X					X	15	
13					X					X					X	15	
14					X					X					X	15	
15					X					X					X	15	
16					X					X					X	15	
17					X					X					X	15	
18					X					X					X	15	
19					X					X					X	15	
20					X					X					X	15	
21					X					X					X	15	
22					X					X					X	15	
23					X					X					X	15	
24					X					X					X	15	
25					X					X					X	15	
26					X					X					X	15	

Tesis doctoral: "Relación de la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021"

Doctorando: William Jorge Carrascal Zelada **DNI:** 26681766

Apellidos y Nombres del validador: Gilmer Cruzado Cercado **DNI:** 26694409

Grado académico: Doctor en Administración de la Educación. **Institución donde labora:** IE N° 83005

Cargo que desempeña: director designado **Opinión de Aplicabilidad:** Aplicable (x) No aplicable ()

.....


Cajamarca, 02 de diciembre del 2020.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO

Estimado doctor (a) apelando a su experiencia profesional se le solicita evalúe el instrumento de investigación presentado, el cual ha sido elaborado con el propósito de recoger información referida a la gestión escolar de los directivos de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, tendrá que evaluar cada ítem formulado, según los siguientes criterios:

- **Pertinencia** : El ítem mide lo previsto en los objetivos de investigación.
- **Claridad** : El ítem se entiende con claridad sin dificultad alguna.
- **Redacción** : El ítem está redactado con la sintaxis y terminología adecuada.

Escala de puntuación para validar el instrumento:

Inaceptable (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

Ítem	Pertinencia					Claridad					Redacción					Total	Observaciones
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1					X					X					X	15	
2					X					X					X	15	
3					X					X					X	15	
4					X					X					X	15	
5					X					X					X	15	
6					X					X					X	15	
7					X					X					X	15	
8					X					X					X	15	
9					X					X					X	15	
10					X					X					X	15	
11					X					X					X	15	
12					X					X					X	15	
13					X					X					X	15	
14					X					X					X	15	
15					X					X					X	15	
16					X					X					X	15	
17					X					X					X	15	
18					X					X					X	15	
19					X					X					X	15	
20					X					X					X	15	
21					X					X					X	15	

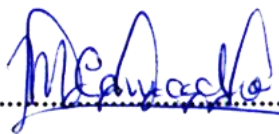
Tesis doctoral: "Relación de la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021"

Doctorando: William Jorge Carrascal Zelada **DNI:** 26681766

Apellidos y Nombres del validador: Maritza Elena Camacho Chávez **DNI:** 26617400

Grado académico: Doctor en Educación. **Institución donde labora:** IE N° 055 - Cajamarca

Cargo que desempeña: directora designada. **Opinión de Aplicabilidad:** Aplicable (x) No aplicable ()

.....


Cajamarca, 03 de diciembre del 2020.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS, QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE

Estimado doctor (a) apelando a su experiencia profesional se le solicita evalúe el instrumento de investigación presentado, el cual ha sido elaborado con el propósito de recoger información referida a la gestión escolar de los directivos de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, tendrá que evaluar cada ítem formulado, según los siguientes criterios:

- **Pertinencia** : El ítem mide lo previsto en los objetivos de investigación.
- **Claridad** : El ítem se entiende con claridad sin dificultad alguna.
- **Redacción** : El ítem está redactado con la sintaxis y terminología adecuada.

Escala de puntuación para validar el instrumento:

Inaceptable (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

Ítem	Pertinencia					Claridad					Redacción					Total	Observaciones
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1					X					X					X	15	
2					X					X					X	15	
3					X					X					X	15	
4					X					X					X	15	
5					X					X					X	15	
6					X					X					X	15	
7					X					X					X	15	
8					X					X					X	15	
9					X					X					X	15	
10					X					X					X	15	
11					X					X					X	15	
12					X					X					X	15	
13					X					X					X	15	
14					X					X					X	15	
15					X					X					X	15	
16					X					X					X	15	
17					X					X					X	15	
18					X					X					X	15	
19					X					X					X	15	
20					X					X					X	15	
21					X					X					X	15	
22					X					X					X	15	
23					X					X					X	15	
24					X					X					X	15	
25					X					X					X	15	
26					X					X					X	15	

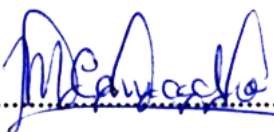
Tesis doctoral: "Relación de la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021"

Doctorando: William Jorge Carrascal Zelada **DNI:** 26681766

Apellidos y Nombres del validador: Maritza Elena Camacho Chávez **DNI:** 26617400

Grado académico: Doctor en Educación. **Institución donde labora:** IE N° 055 - Cajamarca

Cargo que desempeña: directora designada. **Opinión de Aplicabilidad:** Aplicable (x) No aplicable ()

.....


Cajamarca, 03 de diciembre del 2020.

APÉNDICE 4: Resultados encuesta a directivos (prueba piloto)

Variable	VARIABLE 1: GESTION ESCOLAR DEL DIRECTIVO																												
Dimensiones	Caracterización de los directivos								D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes														D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes						
Ítems	Pa	Pb	Pc	Pd	Pe	Pf	Pg	Ph	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21
Di - 01	2	4	1	1	2	4	3	2	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
Di - 02	2	4	2	2	2	4	3	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Di - 03	2	3	1	1	1	5	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
Di - 04	1	3	1	2	2	6	3	1	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
Di - 05	1	4	1	3	2	4	2	1	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5
Di - 06	2	3	2	1	1	7	3	2	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4
Di - 07	1	3	1	2	2	3	2	1	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4
Di - 08	2	3	1	1	2	4	2	1	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3
Di - 09	2	3	1	6	2	2	2	1	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Di - 10	1	4	1	2	2	7	3	1	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4
Di - 11	2	4	1	2	2	4	1	1	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3

Nota: Resultados obtenidos de la encuesta piloto, aplicado a 11 directivos que participaron de manera voluntaria, en la encuesta virtual a través de Google forms, que fue aplicada entre el 13 al 15 de diciembre del 2020.

APÉNDICE 5: Resultados encuesta a docentes (prueba piloto)

Variable	VARIABLE 2: DESEMPEÑO DOCENTE																																	
Dimensión	Caracterización de los docentes							Dim1: Preparación para el aprendizaje						Dim2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes							Dim3: Participación en la gestión de la IE.						Dim4: Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente							
Preguntas	Pa	Pb	Pc	Pd	Pe	Pf	Pg	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	
D - 01	1	3	1	5	2	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	
D - 02	1	5	1	7	2	2	1	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	
D - 03	1	4	1	5	2	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3		
D - 04	1	3	1	4	2	4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	
D - 05	2	4	1	6	2	4	7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D - 06	1	5	1	7	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
D - 07	1	4	1	6	2	4	2	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	
D - 08	1	3	2	2	2	1	2	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	2	5	5	
D - 09	2	4	1	6	2	4	1	4	5	3	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	5	3	
D - 10	2	3	1	5	3	5	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	
D - 11	1	3	1	4	2	4	1	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	1	4	5	
D - 12	1	4	1	7	1	3	7	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	
D - 13	2	3	1	5	2	5	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	2	2	4	4	
D - 14	1	4	1	4	2	3	1	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	
D - 15	2	4	2	1	2	4	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	5	5	
D - 16	2	4	1	6	2	4	1	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	
D - 17	2	4	1	5	2	3	1	5	4	3	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	5	4		
D - 18	1	3	1	4	2	3	2	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
D - 19	1	4	1	7	2	3	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
D - 20	2	3	1	6	2	3	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	
D - 21	1	4	1	7	2	3	6	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	
D - 22	1	5	1	7	2	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
D - 23	1	4	1	6	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
D - 24	1	2	2	2	3	1	1	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	
D - 25	1	3	2	2	2	1	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	
D - 26	1	1	2	1	2	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
D - 27	1	2	1	3	2	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
D - 28	1	3	1	4	2	5	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
D - 29	1	4	1	7	2	3	1	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	3	5	5	

APÉNDICE 6: Resultados encuesta directivos

Variable	VARIABLE 1: GESTION ESCOLAR DEL DIRECTIVO																												
Dimensiones	Caracterización de los directivos								D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes												D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes								
Ítems	Pa	Pb	Pc	Pd	Pe	Pf	Pg	Ph	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21
Di - 01	2	3	3	2	1	4	4	2	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3
Di - 02	1	4	1	4	1	6	3	1	3	3	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3
Di - 03	2	4	1	2	2	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Di - 04	2	4	3	6	2	5	3	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Di - 05	2	4	1	2	2	3	3	1	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4
Di - 06	2	4	1	3	2	7	2	1	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Di - 07	1	3	1	3	2	5	3	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Di - 08	2	3	1	2	2	5	3	1	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Di - 09	2	3	1	2	2	6	2	1	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3
Di - 10	1	3	3	2	2	5	4	1	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
Di - 11	2	3	3	2	2	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Di - 12	1	3	3	5	2	6	4	1	3	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
Di - 13	1	4	2	5	1	6	3	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Di - 14	1	3	1	2	2	5	3	1	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	5	3	5	4	3	4	4	4	4
Di - 15	1	3	3	5	2	5	3	2	2	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4

Nota: Resultados obtenidos de la encuesta virtual realizado a través de Google forms, aplicado a 15 directivos de II.EE que participaron de manera voluntaria en el trabajo de investigación, esta fue aplicada entre el 22 de diciembre del 2020 al 18 de enero del 2021.

APÉNDICE 7: Resultados encuesta a docentes

Variable	VARIABLE 2: DESEMPEÑO DOCENTE																																
Dimensión	Caracterización de los docentes							Dim1: Preparación para el aprendizaje						Dim2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes						Dim3: Participación en la gestión de la IE.						Dim4: Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente							
Preguntas	Pa	Pb	Pc	Pd	Pe	Pf	Pg	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26
D - 01	2	4	1	7	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
D - 02	2	3	2	3	2	1	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4
D - 03	2	3	1	2	2	1	1	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5
D - 04	1	5	1	7	2	3	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4
D - 05	1	3	1	5	2	1	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4
D - 06	2	3	1	4	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
D - 07	2	3	1	5	2	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
D - 08	2	4	2	4	1	1	2	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	2	4	3	4	5	4	4	4	2	5	5	
D - 09	1	3	1	6	2	6	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	5	
D - 10	2	5	1	7	1	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	
D - 11	1	3	1	4	2	3	2	3	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
D - 12	1	2	2	3	1	1	2	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	5	5
D - 13	1	3	2	2	2	1	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5
D - 14	2	3	2	4	2	1	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5
D - 15	2	3	1	3	1	1	2	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
D - 16	1	5	1	7	2	3	1	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	4	4
D - 17	2	3	2	4	1	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
D - 18	2	3	1	6	2	3	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	3	3	5	5	
D - 19	1	5	1	7	3	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
D - 20	2	4	1	7	1	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4
D - 21	1	4	1	7	1	4	2	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5
D - 22	1	2	2	1	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
D - 23	2	4	1	6	4	3	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	
D - 24	1	2	2	1	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D - 25	2	2	2	2	2	1	1	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
D - 26	1	2	2	2	2	1	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D - 27	1	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4

Variable	VARIABLE 2: DESEMPEÑO DOCENTE																																				
Dimensión	Caracterización de los docentes							Dim1: Preparación para el aprendizaje						Dim2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes						Dim3: Participación en la gestión de la IE.						Dim4: Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente											
Preguntas	Pa	Pb	Pc	Pd	Pe	Pf	Pg	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26				
D - 28	1	1	2	1	2	2	1	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	
D - 29	1	2	2	1	2	1	2	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
D - 30	1	4	1	6	2	3	2	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	2	5	4	3	3	4	2	5	5	5	5		
D - 31	1	4	1	7	2	6	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5		
D - 32	2	3	1	4	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D - 33	1	4	1	6	2	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D - 34	1	3	2	3	2	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
D - 35	2	3	2	2	2	1	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
D - 36	2	2	2	3	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	
D - 37	1	4	1	7	2	2	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	
D - 38	2	4	1	6	2	3	2	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
D - 39	1	3	1	5	2	4	1	3	4	4	2	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	1	5	5	5	5		
D - 40	1	5	1	7	1	3	2	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
D - 41	2	3	1	5	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	
D - 42	1	3	1	6	2	3	2	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
D - 43	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	
D - 44	1	4	1	6	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	
D - 45	2	2	2	3	2	1	1	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	5	
D - 46	1	2	2	2	1	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
D - 47	1	4	1	7	1	5	3	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	5	5	5	5		
D - 48	1	3	1	2	2	1	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5		
D - 49	2	5	1	7	1	2	2	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
D - 50	2	2	2	1	2	1	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	
D - 51	1	2	2	3	1	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
D - 52	1	1	2	1	1	1	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	
D - 53	1	4	1	5	2	3	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	
D - 54	2	3	1	1	2	1	1	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	
D - 55	1	3	1	6	2	5	2	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D - 56	1	3	2	3	1	1	2	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	
D - 57	1	4	1	7	1	6	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	

Variable	VARIABLE 2: DESEMPEÑO DOCENTE																																
Dimensión	Caracterización de los docentes							Dim1: Preparación para el aprendizaje						Dim2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes							Dim3: Participación en la gestión de la IE.						Dim4: Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente						
Preguntas	Pa	Pb	Pc	Pd	Pe	Pf	Pg	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26
D - 58	1	4	1	6	2	2	2	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	
D - 59	2	2	2	2	1	1	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
D - 60	2	2	2	1	2	1	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
D - 61	1	3	2	4	2	1	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
D - 62	2	3	1	3	1	1	2	2	5	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	5	5
D - 63	1	4	1	6	2	2	2	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	5	5	
D - 64	2	4	1	7	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
D - 65	1	4	1	7	2	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	1	5	5	
D - 66	2	4	1	7	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
D - 67	1	4	1	7	2	2	1	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
D - 68	1	4	1	7	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D - 69	1	4	1	7	1	4	2	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
D - 70	1	4	1	5	2	5	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	
D - 71	1	4	1	7	2	2	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	
D - 72	1	4	1	7	1	2	2	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	
D - 73	2	3	1	3	2	1	1	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
D - 74	1	3	1	5	2	3	1	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4		
D - 75	1	4	1	7	2	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
D - 76	1	4	1	7	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	
D - 77	1	4	1	6	2	3	2	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5		
D - 78	2	3	1	5	2	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D - 79	1	4	1	6	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	5	4	5	
D - 80	2	4	1	7	1	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	5	5	
D - 81	1	5	1	7	2	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	
D - 82	1	3	1	4	2	2	2	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4		
D - 83	1	1	2	1	1	1	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4		
D - 84	2	3	1	4	2	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	1	5	5		
D - 85	1	1	2	1	1	1	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
D - 86	2	2	2	2	4	1	2	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	3	5	5	
D - 87	1	2	2	2	2	1	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

Variable	VARIABLE 2: DESEMPEÑO DOCENTE																																
Dimensión	Caracterización de los docentes							Dim1: Preparación para el aprendizaje						Dim2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes						Dim3: Participación en la gestión de la IE.						Dim4: Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente							
Preguntas	Pa	Pb	Pc	Pd	Pe	Pf	Pg	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26
D - 88	1	2	1	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	
D - 89	1	2	1	1	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D - 90	2	4	1	6	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	
D - 91	1	2	1	3	2	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	
D - 92	2	4	1	7	2	2	1	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	
D - 93	2	4	1	6	2	4	1	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	
D - 94	2	5	1	7	1	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	
D - 95	2	3	1	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	
D - 96	1	5	1	7	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
D - 97	2	2	2	1	2	1	1	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3	5	4	3	4	4	3	3	5	3	5	5	
D - 98	1	4	1	6	2	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	
D - 99	2	4	1	6	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D - 100	2	4	1	7	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	1	5	5		
D - 101	2	4	1	7	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	1	5	5		
D - 102	1	5	1	7	1	2	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	
D - 103	1	4	1	7	2	4	2	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	2	5	5	
D - 104	1	3	1	5	2	5	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	
D - 105	1	4	1	7	1	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	
D - 106	1	3	1	4	2	5	1	4	4	3	4	4	3	5	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	1	5	5	
D - 107	1	2	1	3	2	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	
D - 108	1	2	1	3	2	3	2	5	4	3	5	4	4	5	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	2	5	5
D - 109	1	2	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
D - 110	1	4	1	6	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
D - 111	2	3	1	4	2	2	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
D - 112	2	4	1	7	2	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4		
D - 113	2	4	1	6	2	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	5	5		
D - 114	2	3	1	5	1	7	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	
D - 115	1	3	1	4	2	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	
D - 116	1	4	1	7	2	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D - 117	2	4	1	6	2	3	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4		

Variable	VARIABLE 2: DESEMPEÑO DOCENTE																																
Dimensión	Caracterización de los docentes							Dim1: Preparación para el aprendizaje						Dim2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes						Dim3: Participación en la gestión de la IE.						Dim4: Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente							
Preguntas	Pa	Pb	Pc	Pd	Pe	Pf	Pg	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26
D - 118	1	4	1	7	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	5	
D - 119	1	5	1	4	2	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	
D - 120	1	4	1	6	2	3	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5		
D - 121	1	4	1	7	2	2	2	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
D - 122	1	5	1	7	1	3	2	3	4	4	4	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	
D - 123	1	3	2	5	2	1	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
D - 124	2	4	1	7	2	1	1	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5
D - 125	2	3	1	5	2	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4
D - 126	2	3	1	3	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5
D - 127	1	2	2	3	2	1	1	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5
D - 128	1	5	1	7	2	3	1	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5
D - 129	2	4	1	6	2	1	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	
D - 130	1	4	1	7	2	2	1	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	
D - 131	1	4	1	6	2	6	2	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	4	4
D - 132	1	4	1	7	2	3	2	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
D - 133	2	4	2	5	2	1	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4
D - 134	1	5	1	7	1	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D - 135	1	4	1	7	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D - 136	1	3	1	4	1	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	5	
D - 137	1	4	1	7	2	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	
D - 138	1	4	1	7	2	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	
D - 139	1	3	2	4	2	1	1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	
D - 140	1	4	1	6	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	5		
D - 141	1	4	1	7	2	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	2	4	4	
D - 142	2	2	2	3	2	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
D - 143	1	4	1	7	2	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	4	4	
D - 144	1	4	1	5	2	3	1	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	
D - 145	2	4	1	7	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5		
D - 146	1	4	1	7	2	3	1	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	4	4	3	4	1	5	5	
D - 147	2	4	1	6	2	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Variable	VARIABLE 2: DESEMPEÑO DOCENTE																																
Dimensión	Caracterización de los docentes							Dim1: Preparación para el aprendizaje						Dim2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes						Dim3: Participación en la gestión de la IE.						Dim4: Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente							
Preguntas	Pa	Pb	Pc	Pd	Pe	Pf	Pg	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26
D - 148	2	4	1	6	1	3	2	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5
D - 149	1	3	1	5	2	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5
D - 150	2	4	1	6	4	4	1	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	4	5
D - 151	1	4	1	5	2	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D - 152	1	5	1	6	2	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
D - 153	1	4	1	7	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
D - 154	1	4	1	7	2	5	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
D - 155	2	4	1	7	2	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	1	5	5	
D - 156	1	3	1	5	2	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5
D - 157	1	5	1	7	2	2	1	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4
D - 158	1	4	1	5	2	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
D - 159	1	3	1	4	2	4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
D - 160	2	4	1	7	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D - 161	1	5	1	7	1	3	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
D - 162	1	4	1	7	2	4	2	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5
D - 163	1	3	2	2	2	1	2	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	2	5	5
D - 164	2	4	1	7	2	4	1	4	5	3	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	5	3
D - 165	2	3	1	5	3	5	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
D - 166	1	3	1	4	2	4	1	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	1	4	5
D - 167	1	4	1	7	1	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	4	
D - 168	2	3	1	5	2	5	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	2	2	2	4	4
D - 169	1	4	1	4	2	3	1	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5
D - 170	2	4	2	1	2	4	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	5	5	5
D - 171	2	4	1	7	2	4	1	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5
D - 172	2	4	1	5	2	3	1	5	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	5	4	4
D - 173	1	3	1	4	2	3	2	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
D - 174	1	4	1	7	2	3	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
D - 175	2	3	1	7	2	3	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
D - 176	1	4	1	7	2	3	2	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5
D - 177	1	5	1	7	2	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5

Variable	VARIABLE 2: DESEMPEÑO DOCENTE																																
Dimensión	Caracterización de los docentes							Dim1: Preparación para el aprendizaje						Dim2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes						Dim3: Participación en la gestión de la IE.						Dim4: Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente							
Preguntas	Pa	Pb	Pc	Pd	Pe	Pf	Pg	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26
D - 178	1	4	1	7	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
D - 179	1	2	2	2	3	1	1	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
D - 180	1	3	2	2	2	1	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
D - 181	1	1	2	1	2	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
D - 182	1	2	1	3	2	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
D - 183	1	3	1	4	2	5	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
D - 184	1	4	1	7	2	3	1	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	3	5	5

Nota: Resultados obtenidos de la encuesta virtual realizado a través de Google forms, aplicado a 184 directivos de II.EE que participaron de manera voluntaria en el trabajo de investigación, esta fue aplicada entre el 23 de diciembre del 2020 al 25 de enero del 2021.

APÉNDICE 8: Promedios encuestas de docentes

Variable	VARIABLE 2: DESEMPEÑO DOCENTE																																
Dimensión	Caracterización de los docentes							Dim1: Preparación para el aprendizaje						Dim2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes							Dim3: Participación en la gestión de la IE.						Dim4: Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente						
Preguntas	Pa	Pb	Pc	Pd	Pe	Pf	Pg	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26
D - 01	1	4	1	6	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
D - 02	1	3	1	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	
D - 03	1	4	1	6	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	
D - 04	1	3	2	3	2	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
D - 05	1	3	1	5	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
D - 06	1	4	1	6	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
D - 07	1	3	1	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
D - 08	1	4	1	6	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
D - 09	2	3	1	5	2	2	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5
D - 10	2	4	1	6	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	
D - 11	1	3	1	5	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
D - 12	1	4	1	6	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	
D - 13	1	3	1	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	
D - 14	2	4	1	6	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	
D - 15	2	4	1	5	2	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	

APÉNDICE 9: Valores asumidos en el cuestionario a directivos para el ingreso al SPSS

Nº	Ítem formulados para caracterizar a la muestra de directivos que participaron de la investigación	Valores que se asumieron para ingresar al SPSS y procesarlo estadísticamente
Pa	¿Cuál es su sexo?	1= Mujer 2= Hombre
Pb	¿Cuál es su rango de edad?	1= 20 a 30 años 2= 31 a 40 años. 3= 41 a 50 años. 4= 51 a 60 años. 5= 61 años a más
Pc	¿Cuál es su situación laboral en la IE?	1= Director designado. 2= Director encargado. 3= Subdirector designado 4= Subdirector encargado
Pd	¿Cuántos años de experiencia tiene como docente actualmente?	1= 0 a 5 años 2= 06 a 10 años 3= 11 a 15 años 4= 16 a 20 años 5= 21 a 25 años 6= 26 a 30 años 7= 31 años a más
Pe	¿En qué tipo de institución obtuvo su título profesional?	1= Universidad. 2= Instituto superior pedagógico. 3= Instituto superior tecnológico. 4= Instituto de formación artística.
Pf	¿En qué escala magisterial se encuentra actualmente?	1= I escala magisterial 2= II escala magisterial 3= III escala magisterial 4= IV escala magisterial 5= V escala magisterial 6= VI escala magisterial 7= VII escala magisterial 8= VIII escala magisterial
Pg	¿Cuál es su nivel de educación alcanzado actualmente?	1= Estudios no universitarios. 2= Bachillerato. 3= Maestría. 4= Doctorado.
Ph	Participó del diplomado y segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico de la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL)	1= Si participo de la capacitación de USIL. 2=No participo de la capacitación USIL.
Ítems formulados para determinar la gestión escolar de los directivos		
P1	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.	

P2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar, teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social.
P3	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa, en la gestión escolar.
P4	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad y comunicación permanente.
P5	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.
P6	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.
P7	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en la Institución Educativa.
P8	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la Institución Educativa a favor de los aprendizajes de todos los estudiantes.
P9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros de la institución Educativa, bajo un enfoque de resultados y transparencia.
P10	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.
P11	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.
P12	Gestiona la información que produce la institución educativa en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.
P13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia para la rendición de cuentas de la gestión escolar.
P14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación para la mejora de los aprendizajes
P15	Genera espacios y mecanismos para la el trabajo colaborativo y la reflexión sobre la práctica pedagógica entre los docentes de la IE.
P16	Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de aprendizaje.
P17	Estimula las iniciativas de los docentes innovadores y que promueven investigaciones Pedagógicas.
P18	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular.
P19	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación.
P20	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de aprendizajes.
P21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes, con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

Escala de Likert usada para determinar la gestión escolar del directivo

Niveles	NIVELES DE LOGRO				
	Nivel I Insuficiente	Nivel II En proceso	Nivel III Suficiente	Nivel IV Satisfactorio	Nivel V Sobresaliente
Escala de valoración	1	2	3	4	5
Criterios de la gestión del directivo	El directivo no logra los aspectos mínimos de los desempeños descritos, en la gestión escolar.	El directivo logra algunos aspectos, pero hay deficiencia en los desempeños descritos, en la gestión escolar.	El directivo logra la mayoría de los desempeños descritos en la gestión escolar.	El directivo logra todos los desempeños descritos en la gestión escolar.	El directivo ha logrado cumplir con todos los desempeños descritos en la gestión escolar, de manera eficiente y sobresaliente con reconocimiento al mérito.

APÉNDICE 10: Valores asumidos en el cuestionario a docentes, para el ingreso al SPSS

Nº	Ítem formulados para caracterizar a la muestra de docentes que participaron de la investigación	Valores que se asumieron para ingresar al SPSS
Pa	¿Cuál es su sexo?	1= Mujer 2= Hombre
Pb	¿Cuál es su rango de edad?	1= 20 a 30 años 2= 31 a 40 años. 3= 41 a 50 años. 4= 51 a 60 años. 5= 61 años a más
Pc	¿Cuál es su situación laboral en la IE?	1= Nombrado. 2= Contratado
Pd	¿Cuántos años de experiencia tiene como docente actualmente?	1= 0 a 5 años 2= 06 a 10 años 3= 11 a 15 años 4= 16 a 20 años 5= 21 a 25 años 6= 26 a 30 años 7= 31 años a más
Pe	¿En qué tipo de institución obtuvo su título profesional?	1= Universidad. 2= Instituto superior pedagógico. 3= Instituto superior tecnológico. 4= Instituto de formación artística.
Pf	¿En qué escala magisterial se encuentra actualmente?	1= I escala magisterial 2= II escala magisterial 3= III escala magisterial 4= IV escala magisterial 5= V escala magisterial 6= VI escala magisterial 7= VII escala magisterial 8= VIII escala magisterial
Pg	¿Cuál es su nivel de educación alcanzado actualmente?	1= Estudios no universitarios. 2= Bachillerato. 3= Maestría. 4= Doctorado.
Ítems formulados para determinar el desempeño docente		
P1	Demuestra conocimiento de las características de sus estudiantes.	
P2	Demuestra conocimientos actualizados de las áreas curriculares que enseña.	
P3	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.	
P4	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula.	

P5	Diseña creativamente procesos pedagógicos que despiertan la curiosidad e interés de los estudiantes.
P6	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa los aprendizajes esperados.
P7	Construye de manera asertiva y empática relaciones interpersonales de respeto entre todos los estudiantes.
P8	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico.
P9	Resuelve los conflictos oportunamente a través del dialogo.
P10	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.
P11	Desarrolla actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes.
P12	Utiliza recursos tecnológicos en función al propósito de la sesión de aprendizaje.
P13	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar de forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes.
P14	Elabora diversos instrumentos para evaluar el logro de aprendizaje de sus estudiantes en forma individual o en grupo.
P15	Sistematiza los resultados de las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.
P16	Participa en el diseño, revisión, actualización e implementación de los documentos de gestión institucional.
P17	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.
P18	Desarrolla individual y colectivamente propuestas de innovación pedagógica, planes de mejora en la IE.
P19	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes.
P20	Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.
P21	Comparte con la comunidad educativa, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.
P22	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.
P23	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional, en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.
P24	Participa en la generación de políticas educativas nacionales, regionales y locales.
P25	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente.
P26	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.

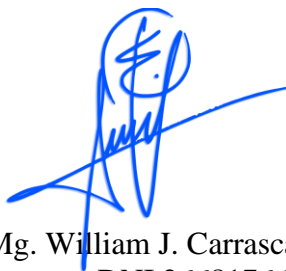
Escala de Likert usada para el desempeño docente

Niveles	NIVELES DE LOGRO				
	Nivel I Insuficiente	Nivel II En proceso	Nivel III Suficiente	Nivel IV Satisfactorio	Nivel V Sobresaliente
Escala de valoración	1	2	3	4	5
Criterios de desempeño docente	El docente no logra los aspectos mínimos de los desempeños docentes descritos, en la práctica pedagógica.	El docente logra algunos aspectos, pero con deficiencia de algunos desempeños descritos, en la práctica pedagógica.	El docente logra la mayoría de los desempeños descritos en la práctica pedagógica.	El docente logra todos los desempeños descritos en la práctica pedagógica.	El docente ha logrado cumplir con todos los desempeños descritos, en su práctica pedagógica de manera eficiente y sobresaliente con reconocimiento meritorio.

APÉNDICE 11: Compromiso ético del investigador

Yo Mg. **William Jorge Carrascal Zelada**, Identificado con DNI N° 26681766, estudiante del programa de Doctorado en Ciencias, Mención Educación, me comprometo a respetar íntegramente el Código de Ética de la Investigación de la Universidad nacional de Cajamarca, implementado en la Escuela de Posgrado y en sus Unidades de Posgrado, referente a la propiedad intelectual y a la consignación de citas de autores y fuentes debidamente referenciadas, en concordancia con los estilos de redacción aprobados por las Unidades de Investigación. El incumplimiento de este compromiso es pasible de sanciones establecidas por la Escuela de Posgrado.

Cajamarca, julio del 2021.



Mg. William J. Carrascal Zelada
DNI 26681766
Tesisista

APÉNDICE 12: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos	Metodología
¿Qué relación existe entre la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021?	Determinar la relación que existe entre la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021.	Existe relación significativa entre la gestión escolar del directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021.	Variable 1 Gestión Escolar del directivo	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Conduce la planificación institucional.	<p>Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.</p> <p>Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar, teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social.</p>	<p>Técnica: La encuesta.</p> <p>Instrumento: Cuestionario para directores y subdirectores.</p>	<p>Tipo de Investigación Correlacional transversal</p> <p>Método Inductivo Deductivo Estadístico</p> <p>Población 27 directivos 10 subdirectores 634 docentes</p> <p>Muestra 9 directivos 6 sub directivos 254 docentes</p> <p>Diseño de Investigación No experimental Transversal</p>
PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS			Promueve la participación de la comunidad educativa	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa, en la gestión escolar.		
						Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad y comunicación permanente.		
						Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.		
¿Cuál es el nivel de la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021?	Determinar el nivel de la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021	Existe un nivel óptimo en la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021				Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.		
¿Cuál es el nivel de desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas	Determinar el nivel de desempeño de los docentes en las Instituciones	Existe un nivel óptimo en el desempeño de los docentes en las Instituciones			Gestiona eficientemente los recursos, humanos, materiales y financieros.	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en la Institución Educativa.		

Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021?	Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021	Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, 2021				Gestiona el uso óptimo del tiempo en la Institución Educativa a favor de los aprendizajes de todos los estudiantes.		
						Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros de la institución Educativa, bajo un enfoque de resultados y transparencia.		
¿Cómo diseñar a partir de los resultados obtenidos una propuesta de mejora para la gestión escolar y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca?	Diseñar a partir de los resultados obtenidos una propuesta de mejora para la gestión escolar y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca.	La adecuada identificación y selección de procesos componentes y principios basados en la teoría de calidad total y teoría general de sistemas permitirá diseñar una propuesta de mejora para la gestión escolar y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de la ciudad de Cajamarca.			Lidera procesos de evaluación de la gestión y rendición de cuentas de la IE.	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.		<p>Donde:</p> <p>M = Muestra de estudio.</p> <p>O1= Observación de la variable 1= Gestión Escolar.</p> <p>O2=Observación de la variable 2= Desempeño docente</p> <p>r = Correlación entre variables 1 y variable 2</p>
						Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.		
						Gestiona la información que produce la institución educativa en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.		
						Implementa estrategias y mecanismos de transparencia para la rendición de cuentas de la gestión escolar.		
						Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación para la mejora de los aprendizajes.		
			Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora	Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su IE.	Genera espacios y mecanismos para la el trabajo colaborativo y la reflexión sobre la práctica pedagógica entre los docentes de la IE.			

				de los aprendizajes.		<p>Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de aprendizaje.</p> <p>Estimula las iniciativas de los docentes innovadores y que promueven investigaciones Pedagógicas.</p>		
					Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento y monitoreo.	<p>Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular.</p> <p>Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación.</p> <p>Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de aprendizajes.</p> <p>Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes, con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.</p>		
			Variable 2 Desempeño o docente	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	Conoce las características de sus estudiantes y los contenidos disciplinares que enseña.	<p>Demuestra conocimiento de las características de sus estudiantes.</p> <p>Demuestra conocimientos actualizados de las áreas curriculares que enseña.</p> <p>Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas</p>	<p>Técnica: La encuesta.</p> <p>Instrumento: Cuestionario para docentes.</p>	

					pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.	
				Planifica la enseñanza de forma colegiada.	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula. Diseña creativamente procesos pedagógicos que despiertan la curiosidad e interés de los estudiantes. Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa los aprendizajes esperados.	
			Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.	Crea un clima propicio para el aprendizaje y la convivencia democrática.	Construye de manera asertiva y empática relaciones interpersonales de respeto entre todos los estudiantes. Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico. Resuelve los conflictos oportunamente a través del dialogo.	
				Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares.	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica. Desarrolla actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes. Utiliza recursos tecnológicos en función al propósito de la sesión de aprendizaje.	

					<p>Evalúa permanentemente el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar de forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Elabora diversos instrumentos para evaluar el logro de aprendizaje de sus estudiantes en forma individual o en grupo.</p> <p>Sistematiza los resultados de las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.</p>		
				Participación en la gestión de IE	<p>Participa democráticamente en la gestión de la escuela.</p> <p>Participa en el diseño, revisión, actualización e implementación de los documentos de gestión institucional.</p> <p>Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.</p> <p>Desarrolla individual y colectivamente propuestas de innovación pedagógica, planes de mejora en la IE.</p>		
				Establece relaciones de respeto y colaboración con las familias y comunidad.	<p>Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.</p>		

					Comparte con la comunidad educativa, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.		
			Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente.	Reflexiona sobre su práctica pedagógica de modo individual y colectivo.	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.		
					Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional, en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.		
					Participa en la generación de políticas educativas nacionales, regionales y locales.		
				Ejerce su profesión con ética y respeto a los derechos fundamentales de las personas.			
					Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente.		
					Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.		