

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA GESTIÓN ESCOLAR
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUESTROS
HÉROES DE LA GUERRA DEL PACÍFICO,
NIVEL SECUNDARIA - TACNA, 2018

TESIS

PRESENTADA POR:

VICTOR VIDAÚL RAMIREZ CRUZ

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN
EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

TACNA - PERÚ

2019


UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA


Escuela de Posgrado


MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

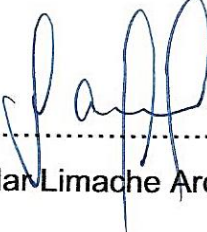
**COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUESTROS HÉROES DE LA GUERRA
DEL PACÍFICO, NIVEL SECUNDARIA – TACNA, 2018**

Tesis sustentada y aprobada el 19 de julio del 2019; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
.....
Dr. Gregorio Pedro Tejada Monroy

SECRETARIO : 
.....
Dr. Oscar Alfredo Begazo Portugal

MIEMBRO : 
.....
Mgr. Gladys Pilar Limache Arocutipa

ASESORA : 
.....
Mgr. Gladys Pilar Limache Arocutipa

DEDICATORIA

A Dios, por él existimos, por él perseveramos.

Gracias a mis padres, quienes me han inculcado la relevancia del esfuerzo, la constancia y la perseverancia, los que me han dado valores como la humildad y la sencillez, los que me han proporcionado una educación. Las circunstancias impiden que nos disfrutemos más, pero considero que se compensa la cantidad de tiempo con la calidad cuando estamos juntos.

CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA.....	iii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	01
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Descripción del problema.....	03
1.2 Formulación del problema.....	05
1.3 Justificación e importancia.....	06
1.4 Alcances y limitaciones.....	07
1.5 Objetivos.....	07
1.5.1 Objetivo general.....	07
1.5.2 Objetivos específicos.....	08
1.6 Hipótesis.....	08
1.6.1 Hipótesis principal.....	08
1.6.2 Hipótesis específica.....	08
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes del estudio.....	09
2.2 Bases teóricas.....	15
2.2.1 Competencias directivas.....	15
2.2.2 Gestión escolar.....	23
2.2.3 Institución educativa.....	31
2.3 Definición de términos básicos.....	32
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	37
3.2 Población y muestra de estudio.....	37

3.3	Operacionalización de variables	38
3.4	Técnicas e instrumento para recolección de datos	40
3.5	Procesamiento y análisis de datos	41
CAPÍTULO IV: MARCO FILOSÓFICO		
	Marco Filosófico	42
CAPÍTULO V: RESULTADOS		
5.1.	Presentación	43
5.2.	Contraste de la hipótesis	76
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN		
	Discusión	82
	CONCLUSIONES	88
	RECOMENDACIONES	89
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
	ANEXOS	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Definición de competencias directivas	18
Tabla 2.	Competencias directivas	44
Tabla 3.	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	45
Tabla 4.	Conducción de la planificación institucional	46
Tabla 5.	Promueve la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa	47
Tabla 6.	Gestión de los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos	48
Tabla 7.	Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa para la mejora continua y el logro de aprendizajes	49
Tabla 8.	Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	50
Tabla 9.	Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa	51
Tabla 10.	Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa	52
Tabla 11.	Dirección escolar	53
Tabla 12.	Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa	54
Tabla 13.	Análisis y reflexión sobre resultados de la ECE y el rendimiento general de sus estudiantes	55
Tabla 14.	Establecer objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes	56
Tabla 15.	Seguimiento a los avances según metas establecidas en el PAT y de acuerdo con su planificación	57

Tabla 16.	Retención anual de estudiantes en la institución educativa	58
Tabla 17.	Matricular oportunamente a sus estudiantes y realizar el reporte en el SIAGIE	59
Tabla 18.	Análisis del reporte de estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción, identificando las causas de abandono de la IE.	60
Tabla 19.	Controlar la asistencia de estudiantes permanentemente, mediante el reporte mensual en el SIAGIE	61
Tabla 20.	Plantear en el PAT las acciones preventivas y correctivas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes	62
Tabla 21.	Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa	63
Tabla 22.	Matricular oportunamente a sus estudiantes y realizar el reporte en el SIAGIE	64
Tabla 23.	Analizar el reporte de estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción, identificando las causas de abandono de la IE.	65
Tabla 24.	Controlar la asistencia de estudiantes permanentemente, mediante el reporte mensual en el SIAGIE	66
Tabla 25.	Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa	67
Tabla 26.	Planificar en el PAT como mínimo tres visitas para el acompañamiento de cada docente durante el año (puede ser de acuerdo con los momentos del año escolar).	68
Tabla 27.	Planificar en el PAT las reuniones de interaprendizaje para la planificación y evaluación,	69

	análisis de los logros de aprendizaje y toma de acciones para su mejora	
Tabla 28.	Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa	70
Tabla 29.	Elaborar de manera conjunta las normas de convivencia de la IE. la dirección, luego, debe aprobarlas e incorporarlas al reglamento interno	71
Tabla 30.	Planificar reuniones y jornadas con padres y madres de familia para dar orientaciones pedagógicas y de convivencia escolar	72
Tabla 31.	Generar espacios de participación y representatividad estudiantil	73
Tabla 32.	Conocer los protocolos para la atención oportuna de los casos de violencia escolar	74
Tabla 33.	Conformar su comité de tutoría y orientación educativa, garantizar la implementación de la tutoría y orientación educativa y la promoción de la convivencia escolar	75

RESUMEN

En las organizaciones educativas a nivel global, se prioriza el fortalecimiento de las competencias directivas en mejora de los aprendizajes. Por tanto, el presente estudio tuvo como propósito determinar de qué forma las competencias directivas influyen en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018. En cuanto a la metodología el estudio se considera de tipo explicativo. El diseño es no experimental y transversal. La muestra estuvo representada por los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna siendo un total de 54 docentes. Los resultados determinaron que las competencias directivas influyen significativamente en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018.

Palabras clave: Competencias directivas, gestión escolar, mejora de aprendizajes, retención anual de estudiantes.

ABSTRACT

In educational organizations at the global level, the strengthening of managerial competences is prioritized, since it improves learning. Therefore, the purpose of this study was to determine how directing competences influence the school management of Our Heroes de la Guerra del Pacífico Educational Institution, secondary level - Tacna, 2018. Regarding the methodology, the study is considered explanatory. The design is non-experimental and transversal. The sample was represented by the teachers of the secondary level of the I.E. Our Heroes of the Pacific War of Tacna being a total of 54 teachers. The results determined that managerial competences have a significant influence on the school management of Our Heroes de la Guerra del Pacífico Educational Institution, secondary level - Tacna, 2018.

Keywords: Management skills, school management, learning improvement, annual student retention.

INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, es un anhelo de las instituciones educativas la optimización de la gestión escolar, para ello se hace crucial la mejora de las competencias directivas, en cuanto a la gestión de las condiciones con el propósito de optimizar los aprendizajes, que incluye sobre todo la conducción de la planificación institucional, el promover la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, así como la gestión de los recursos humanos, materiales de tiempo y financieros. Además, se viene observando que no reflejan suficientes competencias en cuanto a la orientación de los procesos pedagógicos, que considera si los directivos promueven y lideran una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa. Por lo tanto, el presente estudio considera desarrollar los siguientes capítulos:

El capítulo I presenta el planteamiento del problema que involucra la descripción del problema, la formulación del problema, la justificación e importancia, los alcances y limitaciones, así como los objetivos y las hipótesis.

El capítulo II considera el marco teórico que incluye los antecedentes del estudio, bases teóricas, y la definición de términos básicos, todo ello en base a las variables de estudio.

El Capítulo III expone el marco metodológico, que considera el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra, la operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos para recolección de datos, y el procesamiento y análisis de datos.

El capítulo IV presenta los resultados, con la aplicación de la estadística descriptiva e inferencial.

El Capítulo V considera la discusión en base a los antecedentes de la investigación y bases teóricas.

Finalmente, se presenta las conclusiones y las recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En el contexto internacional, los organismos internacionales muestran su preocupación por lograr una educación de calidad en nuestro país, que requiere transformar la escuela desde cada uno de sus elementos constitutivos. Esto supone resignificarla reorientando sus fines, enfoque y organización hacia estándares de calidad visibles y comprobables. Supone, también, la transformación de la gestión que desarrollan los directivos, puesto que no solo los docentes cargan con la tarea de que los estudiantes aprendan; el liderazgo pedagógico del directivo es una variable en los aprendizajes de los estudiantes, porque, aunque es indirecta, redundante en su bienestar a través de aspectos como condiciones de trabajo, funcionamiento de la escuela, clima escolar, etc.

En Perú, el Ministerio de Educación, mediante el Marco de Buen Desempeño del Directivo, da prioridad a la política de fortalecer las instituciones educativas dentro de una gestión descentralizada, transparente, participativa, centrada en resultados, en la cual la dirección escolar se conceptualiza como un sistema que trabaja a favor del logro de objetivos previamente planificados. En el Marco de Buen Desempeño del Directivo se plantea sus responsabilidades y funciones. Si bien el estilo de liderazgo del director marca la pauta de la institución educativa en cuanto a gestión se refiere, existen otras competencias que son inherentes al cargo directivo y que muchas veces son aplicadas solo por determinados directores escolares, mas no se materializan en acciones generales comunes a todos ellos. Habría que preguntarse ¿cómo hacen los directores que sí ejercitan en su gestión las competencias que reconocen como importantes? Precisamente esta interrogante es la que sirve de punto de partida de nuestra investigación,

porque en la medida que se conozcan las formas de la aplicación de competencias en las tareas directivas, se podrán generalizar desde las políticas públicas sociales correspondientes.

En Perú, según el marco normativo vigente, la función administrativa de los directores es la que tiene mayor espacio dentro de sus tareas de gestión, por lo que no ejercitan su liderazgo. Esta característica se une a la forma arraigada de seleccionar y designar a los directores en su cargo, también a la falta de incentivos, a las pocas propuestas de capacitación y de formación, así como a la carencia de competencias para el desempeño de las tareas directivas. Todo esto dificulta que su trabajo sea eficiente, afectando muchas veces su motivación intrínseca.

La política pública responde a la necesidad de que los profesionales en educación se encuentren avalados por el Estado, procurando mejorar su calidad a través de la evaluación, capacitación, profesionalización y promoción permanente del profesor (Constitución Política del Perú, art. 15). Considerando que la mejora de la calidad educativa no pasa solo por los docentes, sino que la gestión escolar es el pilar fundamental que provee una buena administración de servicios, en la Memoria Institucional del Ministerio de Educación (MED), 2012-2013 se indica que: en cuanto a los directores, buscamos propiciar su transición de administradores a líderes del cambio en sus instituciones educativas: luego de varios años, se implementará el concurso para el acceso al cargo de director y subdirector, que incluye un proceso de inducción de 10 semanas de duración, orientado al desarrollo de capacidades básicas que lo posicionen como líder pedagógico, buen gestor y con una remuneración significativamente incrementada. (Ministerio de Educación 2013: 17).

La predisposición de la actual gestión educativa escolar es reconocer que la institución educativa y el aula son espacios de interacción de los agentes educativos que tienen como finalidad optimizar la calidad de servicio que se brinda a los estudiantes y lograr el desarrollo de competencias. Pero también la

tendencia actual es el ejercicio de un liderazgo pedagógico por parte del director, en el mejor de los casos, de un liderazgo compartido con los docentes. Este ejercicio requiere del director que maneje competencias de gestión, tales como: planificación, organización, coordinación y control; y que conozca las características del clima institucional y el planeamiento del desarrollo individual de los alumnos en relación con la cultura de la comunidad, a fin de mejorar la calidad de vida de los estudiantes y potenciar su bienestar social.

En Tacna, en la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico se viene observando que no se desarrolla una buena gestión escolar, debido a que los directivos no demuestran suficientes competencias directivas, para cumplir sus funciones, como la gestión para la mejora de los aprendizajes, que incluye sobre todo la conducción de la planificación institucional, el promover la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa. Todo ello trae consigo que los directivos que no promuevan el progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa, la retención anual de estudiantes en la institución educativa, el cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa, el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa, la gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema principal

¿De qué forma las competencias directivas influyen en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018?

1.2.2 Problemas específicos

a) ¿De qué manera la gestión para la mejora de los aprendizajes influye en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018?

- b) ¿Cómo la orientación de los procesos pedagógicos de los aprendizajes influye en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018?

1.3 Justificación e importancia

1.3.1 Justificación

El presente trabajo se justifica, debido a que permite analizar de manera profunda variables tan importantes relacionadas a las competencias directivas y la gestión escolar, de forma tal que se optimice el buen cumplimiento de sus funciones, como la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, que incluye sobre todo la conducción de la planificación institucional, el promover la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, así como la gestión de los recursos humanos, materiales de tiempo y financieros. Además, el presente estudio permite brindar una propuesta como un programa de intervención administrativa de fortalecimiento de competencias directivas, en cuanto a la mejora de las competencias y en cuanto a la orientación de los procesos pedagógicos, que considera si los directivos promueven y lideran una comunidad de aprendizajes con las y los docentes de su institución educativa.

Desde el punto de vista práctico, el estudio se justifica, ya que busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos sobre las competencias directivas influir en la dirección escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna.

Asimismo, desde la óptica práctica, de acuerdo a los objetivos de la investigación, el resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de las competencias en la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna. Desde la perspectiva de la justificación metodológica, se refiere que, para alcanzar los objetivos del estudio, se acude

al empleo de técnicas de investigación como el instrumento que mide la efectividad de la inversión pública en el sector saneamiento que influye en la calidad de vida de la población; por lo que se hace necesario la aplicación de instrumentos metodológicos de investigación.

1.3.2 Importancia

El estudio es importante, debido a que beneficiará a la comunidad educativa de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, permitirá detectar los factores que no permiten una buena dirección escolar, para de esta forma brindar sugerencias y propuestas, que permita mejorar las competencias directivas de las autoridades educativas.

1.4 Alcances y limitaciones

1.4.1 Alcances

El desarrollo del presente estudio ha permitido conseguir los objetivos del mismo, como determinar de qué manera el control interno den existencias se relaciona con la razonabilidad del estado de situación financiera de la empresa Silver Lkel S.A.C. Tacna, período 2016-2017.

1.4.2 Limitaciones

El presente trabajo de investigación tuvo limitaciones de carácter presupuestal, para el procesamiento estadístico, así como los antecedentes locales sobre el tema tratado.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Determinar de qué forma las competencias directivas influyen en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Determinar de qué manera la gestión para la mejora de los aprendizajes influye en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018.
- b) Determinar cómo la orientación de los procesos pedagógicos de los aprendizajes influye en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis principal

Las competencias directivas influyen significativamente en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018.

1.6.2 Hipótesis específica

- a) La gestión para la mejora de los aprendizajes influye en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018.
- b) La orientación de los procesos pedagógicos de los aprendizajes influye en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

2.1.1 Antecedentes internacionales

Parés (2008) desarrolló su trabajo de investigación "*Formación directiva para instituciones educativas privadas de educación básica y media superior en México*" (Tesis de grado) Universitat Internacional de Catalunya. Barcelona, España. El autor concluye:

- Mientras no se exija, profesionalice y norme la formación de directores de instituciones educativas en México, difícilmente se logrará mejorar los índices de calidad en este campo; pues la función directiva, con su liderazgo propio, es la encargada de coadyuvar para que todos los agentes y procesos de la organización alcancen niveles óptimos y obtener resultados de eficiencia.

- Existe una necesidad latente de formación profesional para que los directores de instituciones educativas realicen su trabajo con eficiencia y se refleje en los resultados académicos y administrativos de la organización que encabezan, cuyo paradigma organizacional se basa en un modelo humanista. Si el humanismo busca el perfeccionamiento de la persona y, en consecuencia, la mejora de la sociedad, es fundamental que el director sea el primero en preocuparse por su propia formación personal y profesional.

- Por un lado, se considera que para aprender a mandar y saber obedecer es necesario adquirir hábitos, es decir, disposiciones estables positivas. Por

otro, en cuanto a la formación profesional, debe estar enfocada a tareas propias de la dirección y, en específico, de la función pedagógica. Como se comprobó en este trabajo, las tareas de la dirección de una institución educativa tienen características peculiares que otros directivos no presentan, las cuales pueden resumirse en las siguientes:

- Reflexionar en torno a la misión de la institución para entenderla y planear objetivos y estrategias encaminadas a ella.

- Hacer que coincidan las acciones cotidianas con la visión y los valores de la organización educativa.

- Crear y mantener la organización humana; implica proponer y dar seguimiento a la estructura organizacional. Esto incluye desarrollar las potencialidades de todos los miembros de la comunidad educativa, sin olvidar el desarrollo de los futuros directores. Son las personas quienes viven las normas de conducta, creencia y valores de la organización.

- Establecer y mantener las relaciones principales –internas y externas–, pues éstas afectan esencialmente la capacidad de éxito de la organización educativa. Dentro de estas relaciones se transmite la imagen de la institución y se toman decisiones de sinergia que le impactan directamente.

- Afrontar las principales crisis que se presenten, para asumir el control de las mismas cada vez que así se requiera.

Así como las anteriores funciones son esenciales de la dirección de una institución educativa, hay muchas otras –no menos importantes– en las que el perfil del director es evidentemente diferente del perfil de los mandos medios.

Barrientos, Silva, y Antúnez (2016) desarrollaron el estudio *“Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas”*. Universidad de Los Lagos – Chile. Los resultados indican

que la movilización de competencias directivas admite un desempeño fundado en elementos personales e interpersonales que se considera indispensable para promover la participación. A través de ellas será posible cimentar una gestión más cercana y humanizadora, en conjunción con conocimientos técnicos y teóricos suficientes. Estas competencias deben vincularse directamente con habilidades sociales, cualidades personas, interpersonales y valores que deben ser puestos en acción por los directores para promover la participación.

Cualidades personales y valores como la cordialidad, la humildad, la empatía y el diálogo son indispensables en la promoción de la participación y deben ser cultivados permanentemente por los directores. Es indispensable desvincular la omnipresente autoridad heredada del cargo. Una gestión directiva humanizadora, dialógica y cercana permitirán eliminar aquellas barreras que afianzan las divergencias entre las escuelas y los padres.

Una educación participativa requiere de directores que movilicen competencias y estrategias que otorguen mayor cobertura de autonomía y autogestión a los padres para tomar decisiones en aspectos relevantes para el quehacer institucional, incluido lo curricular, dentro de las posibilidades que entrega el contexto sociocultural. Resulta paradójico que teniendo las facultades para hacerlo los directivos no se lo permitan.

Los directores deben reconocerse como detentores de un liderazgo pedagógico visible, que a la luz de un liderazgo compartido permitan que los agentes educativos puedan validarse y aportar sus potencialidades al proceso educativo. Con una idea estrecha de lo que es la educación se retrotrae lo educativo al conocimiento disciplinar y la participación de las familias y la comunidad se torna funcionalista y desintegradora.

2.1.2 Antecedentes de la investigación a nivel nacional

Angulo (2016) desarrolló el trabajo de investigación denominado

“Determinación de las competencias directivas y del clima laboral existente en el I.E. “Los Positos” Mórrope- Lambayeque”. (Tesis de grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.

El autor concluye:

- Se evidencia que no existe influencia significativa entre las Competencias Directivas y el Clima Laboral de la del I.E. “Los Positos” – Mórrope como lo muestra la teoría científica seleccionada en nuestro marco teórico, una adecuada competencia directivas lleva de la mano el clima laboral de los docentes. Se tiene en claro los objetivos de la institución educativa, el trato al docente y aprendizajes necesarios para los estudiantes, así como el desarrollo de un estilo de liderazgo del director para el logro de objetivos. Con respecto al primer objetivo (Competencias Directivas) se encontró las siguientes conclusiones:
- El tipo de Competencias Directivas existente entre la del I.E. “Los Positos” - Mórrope, es el autoritario, el cual está basado en un sistema de autoritarismo explotador. Cabe resaltar que este tipo de clima es muy malo, porque no se tiene confianza en sus empleados, siendo ésta imprescindible en una organización, donde el educando es el más perjudicado.
- Para la I.E. “Los Positos” - Mórrope es muy importante capacitarse para escalar a otros puestos, pero no se les asignan las debidas facilidades, aun así, ellos están en constante formación por cuenta propia. Ahora, si se enfoca en los valores y normas se puede decir que son bastante claras y de suma importancia para los trabajadores, pero éstas sólo cambian cuando es muy necesario.

Aquino (2017) desarrolló el trabajo de investigación denominado *“Competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores del distrito de Putumayo, 2016”* (Tesis de Doctorado). Universidad Cesar Vallejo. Perú. El autor concluye:

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($\chi^2=10,434$; $p0,05$);

y explica el 83 % de la variable dependiente (comportamiento organizacional), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Esto confirma la hipótesis y el objetivo general del estudio.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($\chi^2=10,360$; $p<0,05$); y explica el 83,8 % de la variable dependiente (conducta individual), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta individual de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Esto confirma la hipótesis 2 y el objetivo 2 del estudio.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($\chi^2=10,346$; $p<0,005$); y explica el 84,6 % de la variable dependiente (conducta grupal), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta grupal de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Esto confirma la hipótesis 2 y el objetivo 2 del estudio.

Gestión pedagógica vinculada a los procesos de cambio curricular en educación básica, cuya autora Rossana Zurita, en el año 2015, se propuso hacer un análisis de los conceptos gestión pedagógica y cambio curricular y de sus componentes. Asimismo, analizó los aspectos de la gestión pedagógica, tanto en maestros como en directivos, que favorecen al cambio curricular en instituciones educativas de nivel básico. Fue una investigación cualitativa de tipo documental mixto.

El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco, escrita por Ysrael

Martínez en el año 2013 tuvo como objetivo reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07. La investigación es de nivel descriptivo, de tipo ex post facto y de modalidad de estudio de caso. Tal como se puede observar, las investigaciones sobre competencias directivas son vastas. Los estudios realizados se han enfocado en el análisis de las competencias directivas desde la percepción de los involucrados, y en reconocer algunos rasgos del director, como por ejemplo el liderazgo pedagógico, pero no han apuntado a la comprobación, en la práctica, de las competencias que consideran importantes en su discurso.

Sotomayor (2017) desarrolló el estudio *“Competencias directivas y clima organizacional en instituciones educativas del distrito el Agustino – 2015”*. Universidad César Vallejo. Los resultados demuestran que las competencias directivas están relacionadas con el clima organizacional, pues según la correlación de Rho Spearman $\rho = 0,667$ que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y el valor y $**p$ -valor = $0,000 < 0,01$, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, a un óptimo nivel de competencia directiva le corresponde un alto nivel de clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015.

Figuroa (2017) elaboró el estudio *“Competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015”*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Se concluyó que, a partir de lo siguiente: un grupo de docentes del 66,1 % (125), quienes consideran que las competencias directivas se encuentran en el nivel promedio y la motivación en el nivel promedio. Asimismo, otro grupo del 4,0 % (7) afirma que las competencias directivas son no óptimas y la motivación es baja. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es positiva, es decir, a un nivel óptimo de competencias directivas, existirá un nivel alto de motivación en los docentes de las instituciones educativas privadas del nivel secundario Bellavista – Callao, 2015.

Encomenderos (2017) elaboró el estudio *“Competencias directivas e instituciones educativas públicas y privadas del distrito de Tarapoto, 2017”*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. El estudio concluyó que existen diferencias en las competencias directivas de la I.E. Santa Rosa (pública) en comparación con la I.E. Simón Bolívar (privada), dado de que se determinó que el estadístico z cuyo valor fue de -10,31 se ubica en la región de rechazo y es menor a -1,96. En tal sentido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo que se puede concluir que los coeficientes medios de las competencias directivas son significativamente diferentes, afirmación formulada con un 95 % de confianza.

Avalos (2017) elaboró el estudio *“Habilidades sociales, compromiso organizacional y competencias directivas, de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete”*. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo. El autor concluye que La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que las habilidades sociales y el compromiso organizacional se relacionan significativamente con las competencias directivas según los trabajadores administrativos de la unidad de gestión educativa local 8. Cañete.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Competencias directivas

2.2.1.1 Definición

Según Quinn (1995), la competencia es cuando una persona tiene los conocimientos y las destrezas indispensables, que le permita desarrollar una tarea o rol, en otras palabras, son las evidencias que se pueden observar en las personas. Por su parte, Ducci (1997) refiere que es la agrupación de conductas socioafectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten ejecutar de manera adecuada una función, una actividad.

Los ministros de educación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) manifiestan que las competencias abarcan el conocimiento, las habilidades, las actitudes y los valores: “Sustainable development and social cohesion depend critically on the competencies of all of our population – with competencies understood to cover knowledge, skills, attitudes and values.” (2001: 2) Por último, de acuerdo a Tobón las competencias son “procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad” (2006: 5).

Explicitando la definición de competencias que plantea Tobón, se puede afirmar que las competencias son procesos debido a que son acciones dinámicas que se realizan con una finalidad, en un tiempo específico de inicio y de culminación. Estos procesos son complejos porque articulan las diversas dimensiones del ser humano, las mismas que se evidencian a través de desempeños que implican el conocimiento (dimensión cognoscitiva), las actitudes (dimensión actitudinal) y la acción (dimensión del hacer). Además, los desempeños que se realizan desde una competencia son idóneos, es decir, que cumplen con criterios de eficacia, eficiencia, pertinencia y efectividad. Las competencias se ejecutan en contextos sociales, educativos, laborales, científicos, entre otros.

Finalmente, los desempeños se realizan de manera responsable, con previo análisis y reflexión de las consecuencias de las acciones y de la mejor manera de enmendarlas en caso necesario. Como se puede observar, el concepto de competencias responde a dos tendencias: la que se refiere a las competencias profesionales o laborales (campo laboral) y la que responde a las competencias curriculares o de egreso (sector educativo).

Cabe anotar que los inicios del concepto de competencias provienen del mundo laboral y que fue empleado en relación al desempeño de los trabajadores. Posteriormente el concepto se empleó en educación, originando nuevos enfoques educativos. Si comparamos las definiciones planteadas por

los autores mencionados en este apartado encontramos que en todos los casos las competencias se evidencian a través de acciones o desempeños que permiten a las personas realizar, en forma exitosa, distintas tareas. Además, estos desempeños involucran saberes complejos: cognoscitivos, afectivos y motores. Contextualizando la definición de competencias en el aspecto profesional educativo se puede decir que una persona es competente cuando es capaz de resolver tareas con éxito en diferentes situaciones.

Y si de un director se trata, es competente cuando tiene desempeños exitosos en las tareas correspondientes a las distintas funciones que cumple en su cargo. En otras palabras, mediante el ejercicio de la gestión se pone en evidencia el nivel de competencias que un director ha desarrollado para ejercer sus funciones. Un director puede ser competente cuando tiene desempeños exitosos en las tareas correspondientes a las distintas funciones que cumple en su cargo, a través de sus habilidades. En este sentido hasta el desafío más técnico requiere de un líder con grandes destrezas de comunicación y lo puede evidenciar en su diario trabajo (Moss, 2006). Por tanto, se asume que las competencias directivas son procesos complejos de desempeño, que son realizadas con éxito y pertinencia, según lo que exige las tareas. Una competencia es cuando una persona se desempeña de manera adecuada, exitosa, en diversos contextos, que se fundamenta en la integración y activación de conocimientos, técnicas, procedimientos, normas, habilidades, etc. (Universidad de Deusto, 2006).

Las competencias directivas constituyen el marco de actuación del director puesto que lo habilitan y cualifican para afrontar las distintas tareas que se presentan en su quehacer diario. No existe consenso sobre el concepto de competencias, ya que este varía de acuerdo al enfoque que subyace en los autores, sin embargo, para efectos de la presente investigación, la competencia, y por ende la competencia directiva es:

Se asume la competencia como un concepto complejo que integra

distintos elementos como motivos, actitudes y valores, habilidades y conocimientos, técnicas y procedimientos, y normas, que caracterizan y distinguen el desempeño profesional.

Tabla 1

Definición de competencias directivas

Autor	Definición
Pozner (2000)	Presenta una idea con respecto a esa capacidad o competencia directiva: [es] poder realizar una actividad profesional, resolver problemas o desarrollar proyectos en tiempo oportuno movilizand o integralmente un saber realizar, [de un director o directora] conjuntamente con los saberes conceptuales pertinentes y con capacidades diversas de acción y relación, con el fin de obtener resultados de calidad. Implica conocer lo que realiza, tener conciencia de sus consecuencias y capacidad de evaluar la acción [un centro educativo]. (p.24).
MINEDU (2013)	Rescata los elementos esenciales de toda competencia: (1) "Son características o atributos personales (2) relacionadas con ejecuciones que producen resultados exitosos manifestados en la acción. (3) Que funcionan como un sistema interactivo y globalizador superior y diferente a la suma de los atributos individuales (4) que logran resultados en diferentes contextos.
Levy-Leboyer (2010, p,56)	Las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas y, aunque cada empresa pueda destacar más unas que otras, pueden estudiarse de manera conjunta.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.1.2 Caracterización de las competencias directivas

a) Gestión para la mejora de los aprendizajes

a.1 Conducción de la planificación institucional

Hace referencia si la plana directiva promueve la participación democrática de los actores de la institución educativa. Se evalúa si la plana directiva gestiona de los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, y prevención de riesgos. Así como se evalúa si la plana directiva lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa para la mejora continua y el logro de aprendizajes (MINEDU, 2017).

a.2 Promueve la participación democrática de los actores de la institución educativa

Considera si los directivos promueven espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.

Esta competencia verifica si los directivos conducen su escuela de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico y promoviendo mecanismos de participación y organización de

la comunidad educativa, generando condiciones para el logro de los resultados establecidos. Motiva al colectivo escolar en el establecimiento de metas para la mejora de la escuela, centrándose en los aprendizajes.

Asimismo, considera si los directivos generan un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.

Evalúa si los directivos establecen relaciones interpersonales positivas. Demuestra y propicia el buen trato en sus relaciones interpersonales y en las

interacciones que se dan en la institución educativa. Muestra respeto, solidaridad y empatía en su interacción.

Con otras personas toma en cuenta las necesidades e individualidades de las personas en atención a la diversidad.

Evalúa si la plana directiva evita cualquier tipo de discriminación. Propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente (MINEDU, 2017).

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

Evalúa si la plana directiva maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.

Considera si los directivos promueven 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.

Verifica si los directivos identifican y analizan situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica a las mismas, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación o a través de las estrategias más pertinentes a la naturaleza del conflicto y las circunstancias. Asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas. Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa (MINEDU, 2017).

a.3 Gestiona de los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, y prevención de riesgos

Hace referencia si la plana directiva gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.

La plana directiva gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.

La plana directiva gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.

La plana directiva 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.

La plana directiva dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales (MINEDU, 2017).

a.4 Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa para la mejora continua y el logro de aprendizajes.

Hace referencia si la plana directiva gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes. Se evalúa si la plana directiva Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa. Analiza si la plana directiva conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje (MINEDU,

2017).

b) Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

Hace referencia si la plana directiva promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos

b.1 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa

Evalúa si la plana directiva gestiona oportunidades de formación continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje. Se evalúa si la plana directiva genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar. Se evalúa si la plana directiva estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.

b.2 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa

Se evalúa si la plana directiva orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional (MINEDU, 2017).

Se evalúa si la plana directiva propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella. Se evalúa si la plana directiva monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus

necesidades específicas.

La plana directiva 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 (MINEDU, 2017).

2.2.2 Gestión escolar

2.2.2.1 Definición

Según la UNESCO, la gestión educativa es “un saber de síntesis capaz de vincular conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático” (UNESCO - IIEP 2000: 17).

La gestión educativa se enriquece con el desarrollo teórico-práctico de distintos campos del saber, y se centra en la organización del trabajo en instituciones educativas (Correa, A, A. Alvarez y S. Correa s/f), así como en el desarrollo institucional en el cual el proceso continuo de aprendizaje de los educandos es el centro de su razón de ser (CEPALUNESCO 2005).

Según Casassus (2005: 5), se asocia gestión con: la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización, considerando o dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea. En esta línea, la gestión educativa comprende los siguientes aspectos:

- El conjunto articulado de acciones que tienen como objetivos conducir la institución educativa a fin de lograr los objetivos planteados en el Proyecto Educativo Institucional.

- La aplicación de las estrategias necesarias para lograr lo planificado.
- La aplicación de técnicas, instrumentos, procedimientos, recursos y capacidades para el logro de los objetivos institucionales. Para lograr efectividad en la gestión educativa es importante que los distintos aspectos basen su accionar en dos características:

a). Que la gestión educativa se cimiente en procesos de planeamiento participativo y b). que desarrolle una cultura democrática en la cual las responsabilidades estén claras; esto implica que los directivos potencien la participación de los involucrados, que exista una comunicación eficiente y una concertación que armonice los esfuerzos de todos para cumplir los acuerdos, que la administración de los recursos sea oportuna y efectiva y que la evaluación de cada proceso sea una cultura permanente.

La gestión educativa es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización, ... o dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea". (Casassus, 2005).

OSORIO (2007) "Planeamiento estratégico". Programa de Capacitación para Directivos de Órganos Intermedios del Ministerio de Educación. Compilación antológica. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú – Centro de Investigaciones y Servicios Educativos (CISE- PUCP)

AGUERRONDO, Isabel 2000 "Enfoques clásicos y actuales del planeamiento educacional". Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) – UNESCO. Formulación de Política y Planeamiento Estratégico en Educación. Capítulo I, pp. 37-56. Buenos Aires: Unesco

Aguerrondo (2000) y Osorio (2007) sostienen que la gestión educativa es

el macroproceso que constituye el marco técnico-operativo en el cual se encuentran los procesos de planificación, administración y evaluación, que posibilitan el llevar a la práctica lo planificado, obteniendo resultados específicos la gestión educativa engloba a tres procesos fundamentales: la planificación, la administración y la evaluación, los que, a su vez, están constituidos por sub-procesos o procesos más específicos. Todos los elementos que conforman la gestión educativa se relacionan entre sí y conducen a la organización a cumplir los objetivos planteados dentro de un contexto institucional determinado.

Por lo tanto, la gestión educativa constituye un macro proceso que integra a los demás en la aplicación de criterios, procedimientos, técnicas e instrumentos que permiten la ejecución de las actividades previamente planificadas en función de objetivos previstos y con el empleo racional de recursos.

En Perú, la gestión escolar ha sido una función administrativa en esencia, y muchas veces poco relacionada con los aprendizajes de los estudiantes. El director se dedicaba mayormente al cumplimiento de las normas emanadas por el Ministerio de Educación, y de las actividades de gestión institucional.

La gestión de las escuelas ha sido asumida convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo (Guerrero, 2012 citado en el Marco del Buen Desempeño, 2014).

Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura

hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar. (citado en Ministerio de Educación 2014: 23).

Esta forma de actuar del director ponía en segundo plano su rol como líder pedagógico y como representante de la institución educativa, y evidenciaba el pensamiento de la época sobre la escuela: como reproductora de información, de usos y costumbres y de enfoques tradicionales de enseñanza, en los cuales lo más importante era la homogeneización de los estudiantes en sus modos de pensar y de actuar.

2.2.2.2 Importancia de la gestión escolar

Gestión educativa como una organización sistémica en la cual los distintos miembros de la comunidad educativa, tales como el director, los docentes, los estudiantes, el personal administrativo, el personal de mantenimiento, los padres de familia, la comunidad, etc, interactúan entre sí. Además, las relaciones que se suceden entre ellos se encuentran contextualizadas en una realidad específica: la de la institución educativa. Estos procesos de interacción en un marco determinado obedecen a las motivaciones, características culturales y de clima organizacional de los integrantes de la comunidad educativa, y se encaminan al logro de objetivos comunes institucionales. “La gestión plantea una mirada sistémica y global de la institución” (Ministerio de Educación 2011: 22).

2.2.2.3 Caracterización de la gestión escolar

a) Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa

De acuerdo al MINEDU (2017), considera el análisis y reflexión sobre resultados de la ECE y el rendimiento general de sus estudiantes, el establecimiento de objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes, así como el seguimiento a los avances según metas establecidas en el Plan Anual del Trabajo y de acuerdo con su planificación.

Asimismo, hace referencia a lo siguiente:

- Análisis y reflexión sobre resultados de la ECE y el rendimiento general de sus estudiantes.

Trata de que si la plana directiva analiza y reflexiona sobre resultados de la ECE y el rendimiento general de sus estudiantes de manera eficaz. Evalúa si la plana directiva analiza y reflexiona sobre resultados de la ECE y el rendimiento general de sus estudiantes de manera eficiente.

- Establecer objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes

Hace referencia si la plana directiva establece objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes de manera eficaz. Se evalúa si la plana directiva establece objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes de manera eficiente.

- Seguimiento a los avances según metas establecidas

Hace referencia si la plana directiva desarrolla seguimiento a los avances según metas establecidas en el Plan Anual del Trabajo y de acuerdo con su planificación. Se evalúa si la plana directiva seguimiento a los avances según metas establecidas en el Plan Anual del Trabajo y de acuerdo con su planificación.

a) Retención anual de estudiantes en la institución educativa

De acuerdo al MINEDU (2017), considera la matrícula oportunamente a sus estudiantes y realizar el reporte en el SIAGIE, analiza el reporte de estudiantes que han desertado, identificando las causas de abandono de la IE. Se evalúa si se controla la asistencia de estudiantes permanentemente, mediante el reporte mensual en el SIAGIE. Plantea en el Plan Anual del Trabajo las acciones preventivas y correctivas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes.

Asimismo, hace referencia a:

- Matricular a sus estudiantes y realizar el reporte en el SIAGIE. Hace

referencia si la plana directiva dispone la matrícula oportunamente a sus estudiantes y realizar el reporte en el SIAGIE. Se evalúa si se matricula oportunamente a sus estudiantes y realizar el reporte en el SIAGIE.

- Análisis del reporte de estudiantes que han desertado

Se evalúa si se analiza el reporte de estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción, identificando las causas de abandono de la IE. Se evalúa si se analiza el reporte de estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción, identificando las causas de abandono de la IE.

- Controlar la asistencia a clases.

Según el MINEDU (2017), trata si la plana directiva controla la asistencia de estudiantes de manera permanente, mediante el reporte mensual en el SIAGIE. Se evalúa si la plana directiva controla la asistencia de estudiantes de manera permanente, mediante el reporte mensual en el SIAGIE.

- Planificación en el Plan Anual del Trabajo las acciones preventivas y correctivas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes.

Hace referencia a si la plana directiva plantea en el Plan Anual del Trabajo las acciones preventivas y correctivas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes. Se evalúa si la plana directiva plantea en el Plan Anual del Trabajo las acciones preventivas y correctivas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes.

b) Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa

Según el MINEDU (2017) considera la matrícula oportuna a sus estudiantes y la realización del reporte en el SIAGIE. Así como el análisis del reporte de estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción, identificando las causas de abandono de la IE. Se evalúa el control de la asistencia de estudiantes de manera permanente mediante el reporte mensual

en el SIAGIE.

Asimismo, considera lo siguiente:

- Planificación de actividades con respecto a estudiantes

La plana directiva cumple con las horas lectivas mínimas para el año.

Evalúa si la plana directiva cumple con las horas lectivas mínimas para el día del logro.

- Planificación de actividades con respecto a personal docente y administrativo.

Analiza si la plana directiva dispone que se cumpla con el registro de asistencia de los docentes verificando el cumplimiento de la jornada laboral respectiva, de manera. Se evalúa si la plana directiva dispone que se cumpla con el registro de asistencia del personal administrativo, verificando el cumplimiento de la jornada laboral respectiva.

- Consideración en el PAT acciones de contingencia ante la pérdida de horas pedagógicas.

Evalúa si la plana directiva considerar en el PAT las posibles acciones de contingencia ante la pérdida de horas pedagógicas, de manera eficaz. Se verifica si la plana directiva considera en el PAT las posibles acciones de contingencia ante la pérdida de horas pedagógicas, de manera eficiente.

c) Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa

De acuerdo al MINEDU (2017), hace referencia a la planificación en el PAT de visitas, para el acompañamiento de los docentes en el transcurso del año, para ello es crucial las reuniones de interaprendizajes.

De acuerdo al MINEDU (2017), considera lo siguiente:

- Planificación en el PAT de visitas

Trata si la plana directiva planifica en el PAT como mínimo tres visitas para el acompañamiento de cada docente durante el año. Evalúa si la plana directiva planifica en el PAT las reuniones de interaprendizaje para la planificación de

acciones para su mejora. Verifica si la plana directiva planifica en el PAT las reuniones de interaprendizaje para la evaluación, análisis de los logros de aprendizaje y toma de acciones para su mejora.

d) Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa

De acuerdo al MINEDU (2017), la gestión de la convivencia escolar en la institución educativa trata de la elaboración de normas de convivencia, planificación de reuniones y jornadas con padres de familia, generación de espacios de participación y representatividad estudiantil, conocimiento de los protocolos para la atención de los casos de violencia escolar, la conformación del comité de tutoría y orientación educativa.

Asimismo, hace referencia a lo siguiente:

- Elaboración de las normas de convivencia

Evalúa si la plana directiva elabora de manera conjunta las normas de convivencia de la IE. La dirección, luego, debe aprobarlas e incorporarlas al reglamento interno. Se evalúa si la plana directiva aprueba las normas de convivencia de la IE., y las incorpora al reglamento interno.

- Planificación de reuniones y jornadas con padres de familia.

Evalúa si la plana directiva planifica reuniones y jornadas con padres y madres de familia para dar orientaciones pedagógicas. Se evalúa si la plana directiva planifica reuniones y jornadas con padres y madres de familia para dar orientaciones de convivencia escolar.

- Generación de espacios de participación y representatividad estudiantil

Verifica si la plana directiva genera espacios de participación y representatividad estudiantil, de manera eficaz. La plana directiva genera espacios de participación y representatividad estudiantil, de manera eficiente.

- Conocimiento de los protocolos para la atención de los casos de violencia escolar.

Se evalúa si la plana directiva conoce los protocolos para la atención oportuna

de los casos de violencia escolar.

- Conformación del comité de tutoría y orientación educativa

Hace referencia a si la plana directiva dispone la conformación del comité de tutoría y orientación educativa, y garantiza la implementación de la tutoría. Se evalúa si la plana directiva dispone la conformación del comité de tutoría y orientación educativa, y garantiza la implementación de la promoción de la convivencia escolar.

2.2.3 Institución educativa

Creación

La Institución Educativa "Nuestros Héroeos de la Guerra del Pacífico" fue creada por el Ejército del Perú con la autorización correspondiente por el Ministerio de Educación, para brindar servicio educativo a los hijos de los servidores (Militares y Civiles) del instituto y aún porcentaje pre-establecido de niños y jóvenes de la comunidad tacneña.

La Institución Educativa "Nuestros Héroeos de la Guerra del Pacífico" ofrece 04 Niveles de Educación:

- Cuna: (Fue creado por R/D/Z. Nro. 000635 del 13-07-79)
- Inicial: Fue creado por R/D/Z. Nro. 000635 del 13-07-79
- Primaria: Fue creada por R/D/D. Nro. 000553 del 17-07-81
- Secundaria: Fue creada por R/D/D. Nro. 000252 del 14-05-85 (Todas estas resoluciones son de la provincia y departamento de Tacna).

La Institución Educativa Ejército del Perú "Nuestros Héroeos de la Guerra del Pacífico" presenta un Reglamento Interno para delimitar las funciones generales y específicas de los diferentes órganos que la componen.

Estructura orgánica

El Colegio cuenta con una Estructura Orgánica y es como sigue:

- Director Promotor General.-Secretaría y Mesa de Partes.
- Departamento de Admisión, Matrícula y R GA.
- Dirección Académica.
- Subdirección de Inicial.
- Subdirección de Primaria.
- Subdirección de Formación General
- Departamento Administrativo.
- Departamento de OBE.
- Departamento de Disciplina.
- Órganos de Apoyo.

Visión

Ser una Institución Educativa Líder en nuestra comunidad, ofreciendo una educación integral, transformadora de la realidad, que les permita desarrollar su identidad y autonomía para el pleno desarrollo humano; formando estudiantes reflexivos, creativos, críticos, productivos e innovadores; orientados con valores y capacidad de liderazgo acorde a los avances científicos, humanísticos y tecnológicos.

Misión

Brindar una Educación de calidad, ofreciendo una Escuela Científica, humanística y emprendedora; orientada a rescatar y fomentar valores, permitiendo al educando ser forjador y conductor de su formación social, conviviendo en paz y democracia.

Objetivos generales

- a) Prestar un buen servicio educativo para obtener la calidad educativa de nuestros estudiantes.
- b) Brindarles seguridad durante las actividades educativas.
- c) Controlar la disciplina en el plantel evitando toda clase de conflicto.

- d) Promover la participación activa de los padres de familia.
- e) Mejorar las condiciones de Infraestructura y Mobiliario del Colegio, dándoles comodidad.
- f) Prestar a los alumnos el auxilio inmediato en caso de accidentes.

2.3 Definición de términos básicos

Análisis y gestión de la información

Analiza, relaciona e interpreta información de manera de comprender diferentes situaciones o eventos. Evalúa oportunidades y resuelve problemas mediante un enfoque lógico y sistemático. Es capaz de interpretar información de diversa complejidad para generar opciones o propuestas que permitan la toma de decisiones individuales o de su equipo (Carrasco, 2002).

Asesoría

Transmite conocimientos técnicos y experiencia adquirida, haciéndolos comprensibles y prácticos a sus clientes internos y externos. Apoya la toma de decisiones mediante un rol de referencia técnica y asistencia experta en las materias de su competencia.

Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa

Son las acciones que debe desarrollar los directivos de una institución educativa en cuanto a planificar en el Plan Anual del Trabajo como mínimo tres visitas para el acompañamiento de cada docente durante el año (puede ser de acuerdo con los momentos del año escolar). Asimismo, planificar en el Plan Anual del Trabajo las reuniones de interaprendizaje para la planificación y evaluación, análisis de los logros de aprendizaje y toma de acciones para su mejora.

Competencias directivas

Son los conocimientos, las habilidades y las actitudes y valores para desarrollar una gestión para la mejora de los aprendizajes, así como la orientación de los procesos pedagógicos (Aburto, 2011).

Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa

Son las acciones que debe desarrollar los directivos de una institución educativa en cuanto a matricular oportunamente a sus estudiantes y realizar el reporte en el SIAGIE; así como analizar el reporte de estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción, identificando las causas de abandono de la IE. Así como también controlar la asistencia de estudiantes permanentemente, mediante el reporte mensual en el SIAGIE (Carrasco, 2002).

Flexibilidad

Responde oportunamente a las condiciones cambiantes del entorno adaptando las propias conductas y formas de trabajo, en sintonía con los objetivos de Fundación Integra (Sotomayor, 2017).

Gestión escolar

Hace referencia a las actividades de progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa. Retención anual de estudiantes en la institución educativa. Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa. Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa (Barrientos et al., 2016).

Gestión para la mejora de los aprendizajes

Son las acciones que debe desarrollar los directivos de una institución educativa en cuanto a la conducción de la planificación institucional, a promover la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, a la gestión de los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos, a liderar procesos de evaluación de

la gestión de la institución educativa para la mejora continua y el logro de aprendizajes, así como desarrollar la orientación de los procesos pedagógicos y promover y liderar una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa (Avalos, 2017).

Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa

Son las acciones que debe desarrollar los directivos de una institución educativa en cuanto a elaborar de manera conjunta las normas de convivencia de la IE. La dirección, luego, debe aprobarlas e incorporarlas al reglamento interno. Asimismo, planificar reuniones y jornadas con padres y madres de familia para dar orientaciones pedagógicas y de convivencia escolar. Además, generar espacios de participación y representatividad estudiantil. Asimismo, conocer los protocolos para la atención oportuna de los casos de violencia escolar. Además de conformar su comité de tutoría y orientación educativa, garantizar la implementación de la tutoría y orientación educativa y la promoción de la convivencia escolar (Figuroa, 2017).

Liderazgo

Transmite una visión de la estrategia de fundación integral, entregando lineamientos claros y precisos para su consecución. Conduce y apoya a su equipo hacia el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Logra generar compromiso y motivación en los trabajadores y trabajadoras, orientando su desempeño hacia el logro de altos estándares de servicio (Sotomayor, 2017).

Orientación al servicio

Conoce y satisface las necesidades de sus diferentes clientes, tanto internos como externos. Enfoca su trabajo hacia un estándar de servicio que supera las expectativas de manera oportuna y adecuada (Aburto, 2011).

Planificación y organización

Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades, contemplando tanto los cambios del entorno, como las fortalezas y debilidades de la Fundación. Actúa en base a los plazos y recursos disponibles, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información (Sotomayor, 2017).

Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa

Son las acciones que debe desarrollar los directivos de una institución educativa en cuanto al análisis y reflexión sobre resultados de la ECE y el rendimiento general de sus estudiantes, así como establecer objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes; así como desarrollar el seguimiento a los avances según metas establecidas en el Plan Anual del Trabajo y de acuerdo con su planificación (Soria, 2017).

Retención anual de estudiantes en la institución educativa

Son las acciones que debe desarrollar los directivos de una institución educativa en cuanto a matricular oportunamente a sus estudiantes y realizar el reporte en el SIAGIE; así como desarrollar el análisis del reporte de estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción, identificando las causas de abandono (Barrientos et al., 2016).

Trabajo en equipo

Fomenta las relaciones de colaboración y un clima armónico de trabajo en el cumplimiento de un objetivo común, considerando los aportes de las personas que se desempeñan tanto en su equipo, como en otros al interior de la Fundación. Alinea los propios objetivos a los del equipo para contribuir al cumplimiento de metas (Barrientos et al., 2016).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

Con respecto al tipo de investigación, según Caballero (2013) se considera de tipo explicativo, que son las que determinan la relación causal, es decir, no solo busca describir o acercarse al problema objeto de investigación, sino que prueba encontrar las causas del mismo. El objeto es el tema o fenómeno del cual se indaga.

3.1.2 Diseño de investigación

De acuerdo a Bernal (2010) para efectos de la contrastación de la hipótesis, se utilizó el diseño:

- No experimental, debido a que se realizó una estrategia metodológica, en base a teorías existentes, sin que exista manipulación sobre la variable independiente.
- Transversal, ya que se realizó la recolección de datos en un momento determinado, con la finalidad de describir las variables y analizar cuáles serán su incidencia en un tiempo determinado.

3.2 Población y muestra de estudio

3.2.1 Población

La población universal de estudio estuvo representada por los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, siendo un total de 62 docentes.

3.2.2 Muestra

Para el presente estudio se determinó la muestra a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)E^2 + Z^2pq}$$

N = Población	: 62
Z = Confianza Estadística 95%	: 1,96
p = q probabilidad éxito / fracaso	: 0,5
E = margen de error	: 0,05
n =	54 docentes.

3.3 Operacionalización de variables

3.3.1 Identificación de variables

-Variable independiente: Competencias directivas

-Variable dependiente: Gestión escolar

3.3.2 Operacionalización de las variables

La siguiente tabla muestra las variables, dimensiones, indicadores, y la escala correspondiente según la variable.

Operacionalización de variables

Variable	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Nivel de medición
Competencias directivas	Las competencias directivas se evalúan con la gestión de condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos.	Gestión para la mejora de los aprendizajes	Conducción de la planificación institucional	Ordinal
			Promueve la participación democrática de los actores de la institución educativa.	
			Gestiona de los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, y prevención de riesgos.	
		Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa para la mejora continua y el logro de aprendizajes.		
		Orientación de los procesos pedagógicos	Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes	
			Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos	
Gestión escolar	La gestión escolar se evalúa, se mide mediante el progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes, la retención anual de estudiantes en la institución educativa. Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa., Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución	Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa.	Análisis y reflexión sobre resultados de la ECE y el rendimiento general de sus estudiantes	Ordinal
			Establecer objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes	
			Seguimiento a los avances según metas establecidas	
		Retención anual de estudiantes en la institución educativa.	Matricular a sus estudiantes y realizar el reporte en el SIAGIE	
			Análisis del reporte de estudiantes que han desertado	
			Controlar la asistencia de estudiantes	
			Planificación en el PAT las acciones preventivas y correctivas.	
Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa	Planificación de actividades con respecto a estudiantes.			
	Planificación de actividades con respecto a personal docente y administrativo.			

educativa. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.		Consideración en el PAT acciones de contingencia ante la pérdida de horas pedagógicas.
	Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa	Planificación en el PAT de visitas
	Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa	Elaboración de las normas de convivencia
		Planificación de reuniones y jornadas con padres de familia
		Generación de espacios de participación y representatividad estudiantil.
		Conocimiento de los protocolos para la atención de casos de violencia escolar.
Conformación del comité de tutoría y orientación educativa		

Fuente: Elaboración propia

3.4 Técnicas e instrumento para recolección de datos

3.4.1 Técnicas

Encuesta

Se aplicó la encuesta dirigida a los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, para evaluar las competencias directivas y la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna.

3.4.2 Instrumentos

Cuestionario

Se utilizó el cuestionario dirigido a los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, para evaluar las competencias directivas y la gestión escolar de la Institución

Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna.

3.5 Procesamiento y análisis de datos

Se utilizó el Sistema SPSS 23 para el procesamiento de la información, según las variables de estudio, y se obtuvo las tablas y gráficos, para después analizarlos, previa aplicación del método descriptivo. El análisis estadístico se desarrolló a nivel de variables, dimensiones e indicadores, coherentes con la operacionalización de variables, asimismo, para la contrastación de las hipótesis se utilizó la prueba estadística: Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV

MARCO FILOSÓFICO

Respecto al marco teórico-filosófico en que se sustenta la presente investigación, está comprendido en el Paradigma Positivista. Asimismo, en primer lugar que, las variables están referidas a competencias directivas y su influencia en la gestión escolar de la Institución Educativa, que están sujetos coherentemente al pensamiento filosófico que se tiene de la administración y de la investigación científica, como disciplina y como objeto de ella misma. Asimismo, en la presente investigación, el marco metodológico, en cuanto al tipo y diseño de investigación, así como las técnicas e instrumentos de investigación, que permiten obtener la evidencia empírica producto de la observación, y pasado en la lógica, lo que configura el positivismo.

Desde el punto de vista ontológico, el problema existe, es decir, que actualmente en la mayoría de las instituciones educativas no se percibe que los directivos o la plana directiva tengan buenas competencias directivas, lo que no permite desarrollar una gestión escolar que beneficie a la formación integral de los estudiantes, por lo que es crucial la gestión para la mejora de los aprendizajes, así como la orientación de los procesos pedagógicos.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 Presentación

En el presente capítulo se evalúan los resultados obtenidos del proceso de recolección de información, mediante la estadística descriptiva, estableciéndose las frecuencias y porcentajes de éstos. El análisis se desarrolla mediante la interpretación de las respuestas obtenidas, presentados por variables e indicadores.

5.1.1 Análisis descriptivo de la variable independiente

Variable independiente: Competencias directivas

Tabla 2

Competencias directivas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	4	7,4	7,4
Regular	40	74,1	81,5
Alto	10	18,5	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

Del 100 % de los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 7,4 % manifiestan que las competencias directivas fueron bajas, asimismo el 74,1 % de los docentes encuestados indican que fue regular y un 18,5 % que fue alto.

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

Tabla 3

Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	11,1	11,1
Regular	37	68,5	79,6
Alto	11	20,4	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

Del 100 % de los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 11,1 % manifestaron que la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes fue baja, asimismo el 68,5 % de los docentes encuestados indican que fue regular y un 20,4 % que fue alto.

Indicador: Conducción de la planificación institucional

Tabla 4

Conducción de la planificación institucional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	4	7,4	7,4
Regular	43	79,6	87,0
Alto	7	13,0	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

Del 100 % de los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 7,4 % manifestaron que la conducción de la planificación institucional fue baja, asimismo el 79,6 % de los docentes encuestados indican que fue regular y un 13 % que fue alto.

Indicador: Promueve la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa.

Tabla 5

Promueve la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	11,1	11,1
Regular	36	66,7	77,8
Alto	12	22,2	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

Del 100 % de los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 11,1 % manifestaron que la promoción de la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa se encuentra en un nivel bajo, asimismo, el 66,7 % de los docentes encuestados indican que fue regular y un 22,2 % que fue alto.

Indicador: Gestión de los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.

Tabla 6

Gestión de los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	11,1	11,1
Regular	39	72,2	83,3
Alto	9	16,7	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

Del 100 % de los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 11,1 % manifestaron que la gestión de los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros así como previniendo riesgos se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 72,2 % de los docentes encuestados indican que fue regular y un 16,7 % que fue alto.

Indicador: Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa para la mejora continua y el logro de aprendizajes.

Tabla 7

Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa para la mejora continua y el logro de aprendizajes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	7	12,9	12,9
Regular	42	77,8	90,7
Alto	5	9,3	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

Del 100 % de los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 12,9 % manifiestan que la lideración de procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa para la mejora continua y el logro de aprendizajes se encuentra en un nivel bajo, asimismo, el 77,8 % de los docentes encuestados indican que fue regular y un 9,3 % que fue alto.

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

Tabla 8

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	7	12,9	12,9
Regular	38	70,4	83,3
Alto	9	16,7	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

Del 100 % de los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 12,9 % manifiestan que la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes se encuentra en un nivel bajo, asimismo, el 70,4 % de los docentes encuestados indican que fue regular y un 16,7 % que fue alto.

Indicador: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa

Tabla 9

Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	11,1	11,1
Regular	39	72,2	83,3
Alto	9	16,7	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

Del 100 % de los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 11,1 % manifiestan que la promoción y lideración de una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa se encuentra en un nivel bajo, asimismo, el 72,2 % de los docentes encuestados indican que fue regular y un 16,7 % que fue alto.

Indicador: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa

Tabla 10

Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	5	9,3	9,3
Regular	43	79,6	88,9
Alto	6	11,1	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

Del 100 % de los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 9,3 % manifiestan que la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa se encuentra en un nivel bajo, asimismo, el 79,6 % de los docentes encuestados indican que fue regular y un 11,1 % que fue alto.

Variable dependiente: Gestión escolar

Tabla 11
Dirección escolar

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	11	20,4	20,4
Regular	36	66,7	87,1
Alto	7	12,9	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 20,4 % manifestaron que la dirección escolar se encuentra en un nivel bajo, asimismo, el 66,7 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 12,9 % que fue alto.

Dimensión: Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa

Tabla 12

Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	11,1	11,1
Regular	38	70,4	81,5
Alto	10	18,5	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 11,1 % manifestaron que el progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa se encuentra en un nivel bajo, asimismo el 70,4 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 18,5 % que fue alto.

Indicador: Análisis y reflexión sobre resultados de la ece y el rendimiento general de sus estudiantes

Tabla 13

Análisis y reflexión sobre resultados de la ece y el rendimiento general de sus estudiantes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	7	13,0	13,0
Regular	37	68,5	81,5
Alto	10	18,5	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 13 % manifestaron que el análisis y reflexión sobre resultados de la ECE y el rendimiento general de sus estudiantes fue bajo, asimismo el 68,5 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 18,5 % que fue alto.

Indicador: Establecer objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes

Tabla 14

Establecer objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	11	20,4	20,4
Regular	37	68,5	88,9
Alto	6	11,1	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 20,4 % manifestaron que el establecimiento de objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes fue bajo, asimismo el 68,5 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 11,1 % que fue alto.

Indicador: Seguimiento a los avances según metas establecidas en el pat y de acuerdo con su planificación

Tabla 15

Seguimiento a los avances según metas establecidas en el PAT y de acuerdo con su planificación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	5	9,2	9,2
Regular	38	70,4	79,6
Alto	11	20,4	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 9,2 % manifestaron que el seguimiento a los avances según metas establecidas en el PAT y de acuerdo con su planificación fue bajo, asimismo, el 70,4 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 20,4 % que fue alto.

Dimensión: Retención anual de estudiantes en la institución educativa

Tabla 16

Retención anual de estudiantes en la institución educativa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	11,1	11,1
Regular	37	68,5	79,6
Alto	11	20,4	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 11,1 % manifestaron que la retención anual de estudiantes en la institución educativa fue bajo, asimismo, el 68,5 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 20,4 % que fue alto.

Indicador: Matricular oportunamente a sus estudiantes y realizar el reporte en el siagie

Tabla 17

Matricular oportunamente a sus estudiantes y realizar el reporte en el SIAGIE

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	5	9,2	9,2
Regular	36	66,7	75,9
Alto	13	24,1	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 9,2 % manifestaron que las matrículas a los estudiantes y los reportes en el SIAGIE fue bajo, asimismo, el 66,7 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 24,1 % que fue alto.

Indicador: Análisis del reporte de estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción, identificando las causas de abandono de la ie.

Tabla 18

Análisis del reporte de estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción, identificando las causas de abandono de la IE.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	4	7,4	7,4
Regular	40	74,1	81,5
Alto	10	18,5	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroe de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 7,4 % manifestaron que el análisis del reporte de estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción, identificando las causas de abandono de la IE fue bajo, asimismo, el 74,1 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 18,5 % que fue alto.

Indicador: Controlar la asistencia de estudiantes permanentemente, mediante el reporte mensual en el siagie.

Tabla 19

Controlar la asistencia de estudiantes permanentemente, mediante el reporte mensual en el siagie

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	5	9,2	9,2
Regular	42	77,8	87,0
Alto	7	13,0	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 9,2 % manifestaron que el control de la asistencia de estudiantes mediante el reporte mensual fue bajo, asimismo, el 77,8 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 13 % que fue alto.

Indicador: Plantear en el pat las acciones preventivas y correctivas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes.

Tabla 20

Plantear en el PAT las acciones preventivas y correctivas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	9	16,7	16,7
Regular	41	75,9	92,6
Alto	4	7,4	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 16,7 % manifestaron que el planteamiento en el PAT las acciones preventivas y correctivas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes fue bajo, asimismo, el 75,9 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 7,4 % que fue alto.

Dimensión: Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa

Tabla 21

Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	8	14,8	14,8
Regular	30	55,6	70,4
Alto	16	29,6	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 14,8 % manifestaron que el cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa fue bajo, asimismo, el 55,6 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 29,6 % que fue alto.

Indicador: Matricular oportunamente a sus estudiantes y realizar el reporte en el siagie.

Tabla 22

Matricular oportunamente a sus estudiantes y realizar el reporte en el SIAGIE

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	12	22,2	22,2
Regular	39	72,2	94,4
Alto	5	5,6	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 22,2 % manifestaron que matricular oportunamente a sus estudiantes y realizar el reporte en el SIAGIE fue bajo, asimismo, el 72,2 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 5,6 % que fue alto.

Indicador: Analizar el reporte de estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción, identificando las causas de abandono de la ie.

Tabla 23

Analizar el reporte de estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción, identificando las causas de abandono de la IE.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	9	16,7	16,7
Regular	43	79,6	96,3
Alto	2	3,7	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 16,7 % manifestaron que el análisis del reporte de estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción, identificando las causas de abandono de la IE fue bajo, asimismo, el 79,6 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 3,7 % que fue alto.

Indicador: Controlar la asistencia de estudiantes permanentemente, mediante el reporte mensual en el siagie.

Tabla 24
Controlar la asistencia de estudiantes permanentemente, mediante el reporte mensual en el SIAGIE

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	13	24,1	24,1
Regular	36	66,7	90,8
Alto	5	9,2	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 24,1 % manifestaron que el control de la asistencia de estudiantes permanentemente, mediante el reporte mensual en el SIAGIE fue bajo, asimismo, el 66,7 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 9,2 % que fue alto.

Dimensión: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa

Tabla 25

Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	11	20,4	20,4
Regular	37	68,5	88,9
Alto	6	11,1	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 20,4 % manifestaron que el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa fue bajo, asimismo, el 68,5 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 11,1 % que fue alto.

Indicador: Planificar en el pat como mínimo tres visitas para el acompañamiento de cada docente durante el año (puede ser de acuerdo con los momentos del año escolar).

Tabla 26

Planificar en el pat como mínimo tres visitas para el acompañamiento de cada docente durante el año (puede ser de acuerdo con los momentos del año escolar).

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	9	16,7	16,7
Regular	28	51,8	68,5
Alto	17	31,5	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 16,7 % manifestaron que la planificación en el PAT como mínimo tres visitas para el acompañamiento de cada docente durante el año fue bajo, asimismo, el 51,8 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 31,5 % que fue alto.

Indicador: Planificar en el pat las reuniones de interaprendizaje para la planificación y evaluación, análisis de los logros de aprendizaje y toma de acciones para su mejora.

Tabla 27

Planificar en el PAT las reuniones de interaprendizaje para la planificación y evaluación, análisis de los logros de aprendizaje y toma de acciones para su mejora

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	15	27,8	27,8
Regular	32	59,2	87,0
Alto	7	13,0	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 27,8 % manifestaron que la planificación en el PAT de las reuniones de interaprendizajes para la planificación y evaluación, análisis de los logros de aprendizaje y toma de acciones para su mejora fue bajo, asimismo, el 59,2 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 13 % que fue alto.

Dimension: Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa

Tabla 28

Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	10	18,5	18,5
Regular	39	72,2	90,7
Alto	5	9,3	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 18,5 % manifestaron que la gestión de la convivencia escolar en la institución educativa fue bajo, asimismo, el 72,2 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 9,3 % que fue alto.

Indicador: Elaborar de manera conjunta las normas de convivencia de la ie. la dirección, luego, debe aprobarlas e incorporarlas al reglamento interno

Tabla 29

Elaborar de manera conjunta las normas de convivencia de la I.E., la dirección, luego debe aprobarlas e incorporarlas al reglamento interno

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	11	20,4	20,4
Regular	35	64,8	85,2
Alto	8	14,8	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 20,4 % manifestaron que la elaboración de manera conjunta de las normas de convivencia de la I.E., la dirección, luego debe aprobarlas e incorporarlas al reglamento interno fue bajo, asimismo, el 64,8% de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 14,8 % que fue alto.

Indicador: Planificar reuniones y jornadas con padres y madres de familia para dar orientaciones pedagógicas y de convivencia escolar.

Tabla 30

Planificar reuniones y jornadas con padres y madres de familia para dar orientaciones pedagógicas y de convivencia escolar

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	9	16,7	16,7
Regular	29	53,7	70,4
Alto	16	29,6	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 16,7 % manifestaron que la planificación de reuniones y jornadas con padres y madres de familia para dar orientaciones pedagógicas y de convivencia escolar fue bajo, asimismo, el 53,7 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 29,6 % que fue alto.

Indicador: Generar espacios de participación y representatividad estudiantil.

Tabla 31
Generar espacios de participación y representatividad estudiantil

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	11,1	11,1
Regular	38	70,4	81,5
Alto	10	18,5	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 11,1 % manifestaron que la generación de espacios de participación y representatividad estudiantil fue bajo, asimismo, el 70,4 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 18,5 % que fue alto.

Indicador: Conocer los protocolos para la atención oportuna de los casos de violencia escolar.

Tabla 32

Conocer los protocolos para la atención oportuna de los casos de violencia escolar

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	11	20,4	20,4
Regular	37	68,5	88,9
Alto	6	11,1	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 20,4 % manifestaron que el conocimiento de los protocolos para la atención oportuna de los casos de violencia escolar fue bajo, asimismo, el 68,5 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 11,1 % que fue alto.

Indicador: Conformar su comité de tutoría y orientación educativa, garantizar la implementación de la tutoría y orientación educativa y la promoción de la convivencia escolar.

Tabla 33

Conformar su comité de tutoría y orientación educativa, garantizar la implementación de la tutoría y orientación educativa y la promoción de la convivencia escolar

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	13	24,1	20,4
Regular	35	64,8	88,9
Alto	6	11,1	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Interpretación

De los docentes del nivel secundaria de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, el 20,4 % manifestaron que la conformación del comité de tutoría y orientación educativa, garantizar la implementación de la tutoría y orientación educativa fue bajo, asimismo, el 68,5 % de los docentes encuestados indicaron que fue regular y un 11,1 % que fue alto.

5.2 Contrastación de la hipótesis

Contrastación de la hipótesis principal

Las competencias directivas influyen significativamente en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: Las competencias directivas no influyen significativamente en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018.

Hipótesis alterna

H1: Las competencias directivas influyen significativamente en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018.

b) Nivel de significancia: 0,05

c) Elección de la prueba estadística: Rho de Spearman

Correlaciones

		Competencias directivas			Gestión escolar		
Rho de Spearman	Competencias directivas	Coeficiente de correlación	1,000		0,847**		
		Sig. (bilateral)			0,000		
		N	54		54		
	Gestión escolar	Coeficiente de correlación	0,847**		1,000		
		Sig. (bilateral)	0,000				
		N	54		54		

Correlaciones

		Formación humanística		Responsabilidad Social	
Rho de Spearman	Formación humanística	Coeficiente de correlación	1,000		0,573**
		Sig. (bilateral)			0,000
		N	52		52
	Responsabilidad Social	Coeficiente de correlación	0,573**		1,000
		Sig. (bilateral)	0,000		
		N	52		52

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que las competencias directivas influyen significativamente en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018.

Contrastación de la primera hipótesis secundaria

La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes influye significativamente en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes no influye significativamente en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018.

Hipótesis alterna

H1: La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes influye significativamente en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018.

b) Nivel de significancia: 0,05

c) Elección de la prueba estadística: Rho de Spearman

Correlaciones

		Condiciones	Gestión escolar
Rho de Spearman	Condiciones	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,832**
		N	54
Gestión escolar	Condiciones	Coeficiente de correlación	0,832**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	54

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes influye significativamente en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018.

Contrastación de la segunda hipótesis estadística

La orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes influye significativamente en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: La orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes no influye significativamente en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018.

Hipótesis alterna

H1: La orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes influye significativamente en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018.

b) Nivel de significancia: 0,05

c) Elección de la prueba estadística: Rho de Spearman

Correlaciones

			Procesos	Gestión escolar
Rho de Spearman	Procesos	Coeficiente de correlación	1,000	0,870**
		Sig. (bilateral)		0,003
		N	54	54
	Gestión escolar	Coeficiente de correlación	0,870**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,003	
		N	54	54

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes influye significativamente en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

Los resultados satisfacen los objetivos de investigación propuestos. Los resultados determinaron que las competencias directivas influyen significativamente en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018. Los resultados encontrados son casi equivalentes a lo establecido con Parés (2008), quien concluyó que, mientras no se exija, profesionalice y norme la formación de directores de instituciones educativas en México, difícilmente se logrará mejorar los índices de calidad en este campo; pues la función directiva, con su liderazgo propio, es la encargada de coadyuvar para que todos los agentes y procesos de la organización alcancen niveles óptimos y obtener resultados de eficiencia. Existe una necesidad latente de formación profesional para que los directores de instituciones educativas realicen su trabajo con eficiencia y se refleje en los resultados académicos y administrativos de la organización que encabezan, cuyo paradigma organizacional se basa en un modelo humanista. Si el humanismo busca el perfeccionamiento de la persona y, en consecuencia, la mejora de la sociedad, es fundamental que el director sea el primero en preocuparse por su propia formación personal y profesional.

Por un lado, se considera que para aprender a mandar y saber obedecer es necesario adquirir hábitos, es decir, disposiciones estables positivas. Por otro, en cuanto a la formación profesional, debe estar enfocada a tareas propias de la dirección y, en específico, de la función pedagógica. Como se comprobó en este trabajo, las tareas de la dirección de una institución educativa tienen características peculiares que otros directivos no presentan, las cuales pueden resumirse en las siguientes: Reflexionar en torno a la misión de la institución para entenderla y planear objetivos y estrategias encaminadas

a ella. Hacer que coincidan las acciones cotidianas con la visión y los valores de la organización educativa. Crear y mantener la organización humana; implica proponer y dar seguimiento a la estructura organizacional. Esto incluye desarrollar las potencialidades de todos los miembros de la comunidad educativa, sin olvidar el desarrollo de los futuros directores. Son las personas quienes viven las normas de conducta, creencia y valores de la organización. Establecer y mantener las relaciones principales –internas y externas–, pues éstas afectan esencialmente la capacidad de éxito de la organización educativa. Dentro de estas relaciones se transmite la imagen de la institución y se toman decisiones de sinergia que le impactan directamente. Afrontar las principales crisis que se presenten, para asumir el control de las mismas cada vez que así se requiera. Así como las anteriores funciones son esenciales de la dirección de una institución educativa, hay muchas otras –no menos importantes– en las que el perfil del director es evidentemente diferente del perfil de los mandos medios.

Asimismo, los hallazgos detectados tienen relación parcial a lo establecido por Angulo (2016), quien concluye que se evidencia que no existe influencia significativa entre las Competencias Directivas y el Clima Laboral de la del I.E. “Los Positos” – Mórrope como lo muestra la teoría científica seleccionada en nuestro marco teórico, una adecuada competencia directiva lleva de la mano el clima laboral de los docentes. Se tiene en claro los objetivos de la institución educativa, el trato al docente y aprendizajes necesarios para los estudiantes, así como el desarrollo de un estilo de liderazgo del director para el logro de objetivos. Con respecto al primer objetivo (Competencias Directivas) se encontró las siguientes conclusiones: El tipo de Competencias Directivas existente entre la del I.E. “Los Positos” - Mórrope, es el autoritario, el cual está basado en un sistema de autoritarismo explotador. Cabe resaltar que este tipo de clima es muy malo, porque no se tiene confianza en sus empleados, siendo ésta imprescindible en una organización, donde el educando es el más perjudicado. Es muy importante capacitarse para escalar a otros puestos, pero no se les asignan las debidas facilidades, aun así, ellos están en constante

formación por cuenta propia. Ahora, si se enfoca en los valores y normas se podrá decir que son bastante claras y de suma importancia para los trabajadores, pero éstas sólo cambian cuando es muy necesario.

Los resultados encontrados se parecen a lo informado por Soria (2017), quien concluye que la prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($\chi^2=10,434$; $p<0,05$); y explica el 83 % de la variable dependiente (comportamiento organizacional), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Esto confirma la hipótesis y el objetivo general del estudio. La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($\chi^2=10,360$; $p<0,05$); y explica el 83,8 % de la variable dependiente (conducta individual), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta individual de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Esto confirma la hipótesis 2 y el objetivo 2 del estudio. La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($\chi^2=10,346$; $p<0,005$); y explica el 84,6 % de la variable dependiente (conducta grupal), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta grupal de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Esto confirma la hipótesis 2 y el objetivo 2 del estudio. Gestión pedagógica vinculada a los procesos de cambio curricular en educación básica, cuya autora Rossana Zurita, en el año 2015, se propuso hacer un análisis de los conceptos gestión pedagógica y cambio curricular y de sus componentes. Asimismo, analizó los aspectos de la gestión pedagógica, tanto en maestros como en directivos, que favorecen al cambio curricular en instituciones educativas de nivel básico. Fue una investigación cualitativa de tipo documental mixto. Las percepciones acerca del liderazgo de un directivo desde un enfoque

micropolítico, un estudio de caso de una I. E. Pública, escrita por Erika Zúñiga en el año 2014. El trabajo de investigación se realizó en una institución educativa pública de Lima Metropolitana de gestión castrense. Los objetivos específicos planteados son analizar los estilos de liderazgo (interpersonal, administrativo, político) y conocer las percepciones de liderazgo directivo en las docentes y auxiliares en una institución educativa de un sector del Ministerio del Interior de Lima Metropolitana. El nivel de investigación es exploratorio, cualitativo.

El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco, escrita por Ysrael Martínez en el año 2013 tuvo como objetivo reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07. La investigación es de nivel descriptivo, de tipo ex post facto y de modalidad de estudio de caso. Tal como se puede observar, las investigaciones sobre competencias directivas son vastas. Los estudios realizados se han enfocado en el análisis de las competencias directivas desde la percepción de los involucrados, y en reconocer algunos rasgos del director, como por ejemplo el liderazgo pedagógico, pero no han apuntado a la comprobación, en la práctica, de las competencias que consideran importantes en su discurso. De allí la relevancia de la presente investigación. De igual manera, en la literatura se encontró publicaciones referidas a la gestión escolar y a las competencias directivas, algunas son:

Los hallazgos detectados se relacionan en parte con lo establecido por Soria (2017), quien concluyó que la prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($\chi^2=10,434$; $p<0,05$); y explica el 83 % de la variable dependiente (comportamiento organizacional), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Esto confirma la hipótesis y el

objetivo general del estudio.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($\chi^2=10,360$; $p<0,05$); y explica el 83,8 % de la variable dependiente (conducta individual), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta individual de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Esto confirma la hipótesis 2 y el objetivo 2 del estudio.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($\chi^2=10,346$; $p<0,005$); y explica el 84,6 % de la variable dependiente (conducta grupal), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta grupal de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Esto confirma la hipótesis 2 y el objetivo 2 del estudio.

Gestión pedagógica vinculada a los procesos de cambio curricular en educación básica, cuya autora Rossana Zurita, en el año 2015, se propuso hacer un análisis de los conceptos gestión pedagógica y cambio curricular y de sus componentes. Asimismo, analizó los aspectos de la gestión pedagógica, tanto en maestros como en directivos, que favorecen al cambio curricular en instituciones educativas de nivel básico. Fue una investigación cualitativa de tipo documental mixto.

El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco, escrita por Ysrael Martínez en el año 2013 tuvo como objetivo reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07. La investigación es de nivel descriptivo, de tipo ex post facto y de modalidad de estudio de caso. Tal como se puede observar, las

investigaciones sobre competencias directivas son vastas. Los estudios realizados se han enfocado en el análisis de las competencias directivas desde la percepción de los involucrados, y en reconocer algunos rasgos del director, como por ejemplo el liderazgo pedagógico, pero no han apuntado a la comprobación, en la práctica, de las competencias que consideran importantes en su discurso.

Los hallazgos encontrados se relacionan con lo establecido por Sotomayor (2017), quien concluyó que las competencias directivas, está relacionada con el clima organizacional, pues según la correlación de Rho Spearman $\rho = 0,667$ que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y el valor y $**p\text{-valor} = 0.000 < 0.01$, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, a un óptimo nivel de competencia directiva le corresponde un alto nivel de clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015.

CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que las competencias directivas influyen significativamente en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018, según la aplicación de la prueba de Rho de Spearman, cuyo coeficiente de incidencia es 0,847.
2. Se ha demostrado que la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes influye significativamente en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018, según la aplicación de la prueba de Rho de Spearman, cuyo coeficiente de incidencia es 0,832.
3. Se ha demostrado que la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes influye significativamente en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018, según la aplicación de la prueba de Rho de Spearman, cuyo coeficiente de incidencia es 0,870.

RECOMENDACIONES

1. Se debe desarrollar un programa de intervención administrativa-académica del fortalecimiento las competencias directivas para la mejora de la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria.
2. Se debe desarrollar buenas prácticas de la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes para la mejora de la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria.
3. Los docentes deben desarrollar estrategias de la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto, H. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. (Tesis de doctorado). Instituto politécnico nacional, México D.F
- Angulo (2016). *Determinación de las competencias directivas y del clima laboral existente en el I.E. "Los Positos" Mórrope- Lambayeque*. (Tesis de grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.
- Aquino, M. (2017). *Competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores del distrito de Putumayo, 2016*. (Tesis de Doctorado). Universidad Cesar Vallejo.
- Avalos, M. (2017). *Habilidades sociales, compromiso organizacional y competencias directivas, de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete*. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo.
- Barrientos, C.; Silva, P. y Antúnez, M. (2016). Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas. Universidad de Los Lagos – Chile. Educación Vol. XXV, N° 49, septiembre 2016, pp. 45-62 / ISSN 1019-9403 <http://dx.doi.org/10.18800/educacion.201602.003>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Tercera edición. Editorial Pearson.
- Carrasco, S. (2002). *Gestión Educativa y Calidad de la formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA*. Tesis de Maestría en Educación. Lima – Perú.
- Casassus, J. (2005). *La escuela y la (des)igualdad*. México, Castillo.
- CEPAL-UNESCO (2005) *Invertir mejor para invertir más. Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile. Unesco.
- de transformación educativa. Desafíos de la educación*. Buenos Aires: IIPE– Unesco

- Ducci, M. (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Formación basada en competencia laboral*, Cinterfor/OIT, Montevideo.
- Encomenderos, Y. (2017). *Competencias directivas e instituciones educativas públicas y privadas del distrito de Tarapoto, 2017*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Figuroa, J. (2017). *Competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Levy-Leboyer, C., (2010). *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión, Barcelona.
- MINEDU (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente (1ª ed.)*. Lima, Perú: Ministerio de Educación
- MINEDU (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela (1a. ed.)* Lima, Perú: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (2017). *Compromisos de gestión escolar*. Recuperado de [Http://w.w.w.minedu.edu.com](http://w.w.w.minedu.edu.com).
- MOSS, R. (2006). *Las trampas de la innovación*. Harvard Business Review A.L.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO (2001). *Meeting of the OECD Education Ministers*, Paris, 3-4 april 2001. Investing in competencies for all communiqué. Recuperado de <http://www.oecd.org/edu/innovation-education/1870589.pdf>
- Parés (2008). *Formación directiva para instituciones educativas privadas de educación básica y media superior en México*. (Tesis de grado) Universitat Internacional de Catalunya. Barcelona, España.
- Pozner, P. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Desafíos de la educación*. Buenos Aires: IIPE – UNESCO.
- Pozner, P. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Desafíos de la educación*. Buenos Aires: IIPE – UNESCO.

- Pozner, P. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos*
- Quinn, R. (1995). *Maestría en Gestión de las Organizaciones: un modelo operativo de las competencias*. Traducción, Carmen León Pérez. Madrid-España: Ediciones Díaz Santos.
- Sotomayor, L. (2017). *Competencias directivas y clima organizacional en instituciones educativas del distrito el Agustino – 2015*. Universidad César Vallejo.
- TOBÓN, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. Talca: Proyecto Mesesup, 2006. Recuperado de http://www.urosario.edu.co/CGTIC/Documentos/aspectos_basicos_formacion_basada_competencias.pdf
- UNESCO-IIPE (2000). *Gestión educativa estratégica*. Módulo 2. Buenos Aires: IIPE-Unesco. Recuperado de http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf
- UNIVERSIDAD DE DEUSTO (2006). *Normas para la elaboración de programas y guías de aprendizaje*. Universidad de Deusto, Bilbao (España).

ANEXOS

ANEXO 1
INSTRUMENTOS

**Cuestionario: Competencias directivas en la Institución Educativa
Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018**

Sr. Sra. Srta. :

INSTRUCCIONES: El presente cuestionario tiene por finalidad evaluar las competencias directivas en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018”, por lo que a continuación encontrará una serie de enunciados relacionada a la variable de estudio. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X la respuesta que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES					
	Conducción de la planificación institucional					
1	La plana directiva diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.					
2	La plana directiva diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y estableciendo metas de aprendizaje.					
	Promueve la participación democrática de los actores de la institución educativa.					
3	La plana directiva promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.					
4	La plana directiva genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.					
5	La plana directiva maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.					
6	La plana directiva 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.					
	Gestiona de los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, y prevención de riesgos.					
7	La plana directiva gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.					
8	La plana directiva gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.					
9	La plana directiva gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.					
10	La plana directiva 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	La plana directiva dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.					
	Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa para la mejora continua y el logro de aprendizajes.					
12	La plana directiva gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.					
13	La plana directiva Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.					
14	La plana directiva conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.					
	ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES					
	Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes.					
15	La plana directiva gestiona oportunidades de formación continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.					
16	La plana directiva genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.					
17	La plana directiva estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas,					

	impulsando la implementación y sistematización de las mismas.					
	Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos					
18	La plana directiva orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.					
19	La plana directiva propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.					
20	La plana directiva monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.					
21	La plana directiva 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.					

Instrumento 2

Cuestionario: Gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018

INSTRUCCIONES: El presente cuestionario tiene por finalidad la gestión escolar en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018”, por lo que a continuación encontrará una serie de enunciados relacionada a la variable de estudio. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X la respuesta que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	PROGRESO ANUAL DE APRENDIZAJES DE TODOS LOS ESTUDIANTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA					
	Análisis y reflexión sobre resultados de la ECE y el rendimiento general de sus estudiantes.					
1	La plana directiva analiza y reflexiona sobre resultados de la ECE y el rendimiento general de sus estudiantes de manera eficaz.					
2	La plana directiva analiza y reflexiona sobre resultados de la ECE y el rendimiento general de sus estudiantes de manera eficiente.					
	Establecer objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes					
3	La plana directiva establece objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes de manera eficaz.					
4	La plana directiva establece objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes de manera eficiente.					
	Seguimiento a los avances según metas establecidas					
5	La plana directiva desarrolla seguimiento a los avances según metas establecidas en el PAT y de acuerdo con su planificación.					
6	La plana directiva seguimiento a los avances según metas establecidas en el PAT y de acuerdo con su planificación.					
	RETENCIÓN ANUAL DE ESTUDIANTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA					
	Matricular a sus estudiantes y realizar el reporte en el SIAGIE					

7	Matricular oportunamente a sus estudiantes y realizar el reporte en el SIAGIE					
8	Matricular oportunamente a sus estudiantes y realizar el reporte en el SIAGIE					
	Análisis del reporte de estudiantes que han desertado					
9	Análisis del reporte de estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción, identificando las causas de abandono de la IE.					
10	Análisis del reporte de estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción, identificando las causas de abandono de la IE.					
	Controlar la asistencia de estudiantes					
11	La plana directiva controla la asistencia de estudiantes permanentemente, mediante el reporte mensual en el SIAGIE.					
12	La plana directiva controla la asistencia de estudiantes permanentemente, mediante el reporte mensual en el SIAGIE.					
	Planificación en el PAT las acciones preventivas y correctivas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes.					
13	La plana directiva plantea en el PAT las acciones preventivas y correctivas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes.					
14	La plana directiva plantea en el PAT las acciones preventivas y correctivas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes.					
	CUMPLIMIENTO DE LA CALENDARIZACIÓN PLANIFICADA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA					
	Planificación de actividades con respecto a estudiantes					
15	La plana directiva cumple con las horas lectivas mínimas para el año.					
16	La plana directiva cumple con las horas lectivas mínimas para el día del logro.					
	Planificación de actividades con respecto a personal docente y administrativo.					
17	La plana directiva dispone que se cumpla con el registro de asistencia de los docentes verificando el cumplimiento de la jornada laboral respectiva, de manera.					
18	La plana directiva dispone que se cumpla con el registro de asistencia del personal administrativo, verificando el cumplimiento de la jornada laboral respectiva.					
	Consideración en el PAT acciones de contingencia ante la pérdida de horas pedagógicas.					

19	La plana directiva considerar en el PAT las posibles acciones de contingencia ante la pérdida de horas pedagógicas, de manera eficaz.					
20	La plana directiva considera en el PAT las posibles acciones de contingencia ante la pérdida de horas pedagógicas, de manera eficiente.					
	ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO A LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA					
	Planificación en el PAT de visitas					
21	La plana directiva planifica en el PAT como mínimo tres visitas para el acompañamiento de cada docente durante el año.					
22	La plana directiva planifica en el PAT las reuniones de interaprendizaje para la planificación de acciones para su mejora.					
23	La plana directiva planifica en el PAT las reuniones de interaprendizaje para la evaluación, análisis de los logros de aprendizaje y toma de acciones para su mejora.					
	GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA					
	Elaboración de las normas de convivencia					
24	La plana directiva elabora de manera conjunta las normas de convivencia de la IE. La dirección, luego, debe aprobarlas e incorporarlas al reglamento interno					
25	La plana directiva aprueba las normas de convivencia de la IE., y las incorpora al reglamento interno.					
	Planificación de reuniones y jornadas con padres de familia.					
26	La plana directiva planifica reuniones y jornadas con padres y madres de familia para dar orientaciones pedagógicas.					
27	La plana directiva planifica reuniones y jornadas con padres y madres de familia para dar orientaciones de convivencia escolar.					
	Generación de espacios de participación y representatividad estudiantil					
28	La plana directiva genera espacios de participación y representatividad estudiantil, de manera eficaz.					
29	La plana directiva genera espacios de participación y representatividad estudiantil, de manera eficiente.					
	Conocimiento de los protocolos para la atención de los casos de violencia escolar.					
30	La plana directiva conoce los protocolos para la atención oportuna de los casos de violencia escolar.					

	Conformación del comité de tutoría y orientación educativa					
33	La plana directiva dispone la conformación del comité de tutoría y orientación educativa, y garantiza la implementación de la tutoría.					
34	La plana directiva dispone la conformación del comité de tutoría y orientación educativa, y garantiza la implementación de la la promoción de la convivencia escolar					

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
NUESTROS HEROES DE LA GUERRA DEL PACIFICO, NIVEL SECUNDARIA – TACNA, 2018

1. DATOS GENERALES

1. Apellidos y nombres de informante (Experto): LIMACHE AROCUTIPA, Gladys Pilar
2. Grado académico: MAGISTER
3. Profesión: LICENCIADA EN EDUCACIÓN
4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
5. Cargo que desempeña: DOCENTE
6. Autor de los instrumentos: SR. VICTOR VIDAÚL RAMIREZ CRUZ

2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento					
		Muy malo	Malo	Regular	Buena	Muy buena
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

3.1 Opinión: FAVORABLE ✓ DEBE MEJORAR

NO FAVORABLE

3.2 Observación

.....
Firma

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
NUESTROS HEROES DE LA GUERRA DEL PACIFICO, NIVEL SECUNDARIA – TACNA, 2018

1. DATOS GENERALES

1. Apellidos y nombres de informante (Experto): NEYRA URQUIZA, Roberto Bernardino
2. Grado académico: MAGISTER
3. Profesión: CONTADOR
4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
5. Cargo que desempeña: DOCENTE
6. Autor de los instrumentos: SR. VICTOR VIDAÚL RAMIREZ CRUZ

2. VALIDACIÓN


INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento					
		Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				✓	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				✓	
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				✓	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				✓	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				✓	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				✓	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

3.1 Opinión: FAVORABLE. ✓ DEBE MEJORAR.....

NO FAVORABLE.....

3.2 Observación



 Firmado