



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

**Análisis del modelo de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado  
de San Ignacio**

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

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

**AUTOR:**

Mtro. Humberto García Caucha (ORCID: 0000-0003-3735-7305)

**ASESORA:**

Dra. Carmen Graciela Arbulú Pérez Vargas (ORCID: 0000-0002-8463-6553)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del estado

Chiclayo – Perú

2020

## **Dedicatoria:**

Con infinita gratitud a mis padres **José Francisco** y **Seberina** por ser los modelos de vida y darme la fortaleza en los momentos más apremiantes de mi vida.

A mis hijos **Miguel Humberto** y **Ayllin Nicolle** por convertirse en el insumo ideal fuente de inspiración para cumplir con mi propósito de convertirme en un profesional al servicio de la sociedad.

**Humberto**

## **AGRADECIMIENTO**

Al propietario de la Universidad César Vallejo en su calidad de Rector Fundador Dr. César Acuña Peralta por hacernos partícipe de su visión de futuro compartiendo las diferentes carreras profesionales a favor de la sociedad peruana. A la asesora del curso de investigación Dra. Carmen Graciela Arbulú Pérez Vargas por su dedicación constante y paciencia al compartir su metodología de trabajo y ver concretizado los estudios de doctorado. A mis compañeros de estudio del programa de doctorado con mención en gestión pública y gobernabilidad promoción 2019, sede Chiclayo; por su apoyo mutuo y convertirse en soporte moral y ético en los momentos que más los necesitaba.

**EL AUTOR**

## **Página del jurado**

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, HUMBERO GARCIA CAUCHA, estudiante de la **Escuela Profesional de Posgrado, programa académico de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad**, de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 27858084, con el trabajo de investigación titulado: “Análisis del Modelo de Gestión Escolar en Instituciones Educativas Públicas Multigrado de San Ignacio”.

#### **Declaro bajo juramento que:**

- 1) El trabajo de investigación es de mi autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes utilizadas. Por lo tanto, el trabajo de investigación no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El trabajo de investigación no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de oro), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normalidad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 16 de enero del 2020



Humberto García Caucha  
DNI: 27858084

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| Carátula.....  | i         |
| Dedicatoria.....   | ii        |
| Agradecimiento.....  | iii       |
| Página del jurado.....   | iv        |
| Declaratoria de Autenticidad.....  | v         |
| Índice.....  | vi        |
| Índice de tablas.....  | vii       |
| Índice de figuras.....   | vii       |
| <b>RESUMEN.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>ABSTRACT.....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>II. MÉTODO.....</b>   | <b>13</b> |
| 2.1. Tipo de estudio y diseño de investigación.....  | 13        |
| 2.2. Operacionalización de la variable.....  | 15        |
| 2.3. Población, muestra y muestreo.....  | 16        |
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....   | 18        |
| 2.5. Procedimiento.....  | 19        |
| 2.6. Método de análisis de datos.....  | 20        |
| 2.7. Aspectos éticos.....  | 20        |
| <b>III. RESULTADOS.....</b>  | <b>21</b> |
| 3.1. Análisis de la encuesta aplicada a los directores de instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio.....                         | 21        |
| 3.1.1. Resultado de la dimensión administrativa.....   | 21        |
| 3.1.2. Resultado de la dimensión pedagógica.....   | 22        |
| 3.1.3. Resultado de la dimensión institucional.....  | 23        |
| 3.1.4. Resultado de la dimensión comunitaria.....  | 24        |
| 3.1.4. Resultados comparativos entre dimensiones de la Gestión Escolar.....  | 25        |
| <b>IV. DISCUSIÓN.....</b>  | <b>29</b> |
| <b>V. CONCLUSIONES.....</b>  | <b>35</b> |
| <b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>  | <b>36</b> |
| <b>VII. PROPUESTA.....</b>   | <b>37</b> |
| <b>VIII. REFERENCIAS.....</b>  | <b>45</b> |
| <b>IX. ANEXOS.....</b>   | <b>50</b> |
| ANEXO 01. Encuesta dirigida a los directores para medir la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas Multigrado de la provincia de san Ignacio..... | 50        |

|   |    |
|---|----|
| ANEXO 02. Ficha técnica.....  | 55 |
| ANEXO 03. Informe de validación de instrumento.....                           | 56 |
| ANEXO 04. Validación de la propuesta.....                                     | 71 |
| ANEXO 05. Autorización para el desarrollo de la tesis .....                   | 74 |
| ANEXO 06. Autorización para la publicación electrónica de la tesis .....      | 75 |
| ANEXO 07. Acta de aprobación de originalidad de tesis .....                   | 76 |
| ANEXO 08. Reporte turnitin .....  | 77 |
| ANEXO 08. Autorización de la versión final del trabajo de investigación ..... | 78 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1:</b> Operacionalización de la Variable Independiente: Gestión Escolar.....   | 15 |
| <b>Tabla 2:</b> Población estimada de directores de las instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio .....           | 16 |
| <b>Tabla 3:</b> Nivel de gestión administrativa en instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio .....                | 21 |
| <b>Tabla 4:</b> Nivel de gestión pedagógica en instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio.....                     | 22 |
| <b>Tabla 5:</b> Nivel de gestión institucional en instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio.....                  | 23 |
| <b>Tabla 6:</b> Nivel de gestión comunitaria en instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio .....                   | 24 |
| <b>Tabla 7:</b> Nivel de gestión escolar según dimensiones en las instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio ..... | 25 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1:</b> Diseño de investigación.....  | 14 |
| <b>Figura 2:</b> Nivel de gestión administrativa en el análisis de la Gestión Escolar en las instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio ..... | 21 |
| <b>Figura 3:</b> Nivel de gestión pedagógica en el análisis de la Gestión Escolar en las instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio .....     | 22 |
| <b>Figura 4:</b> Nivel de gestión institucional en el análisis de la Gestión Escolar en las instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio .....  | 23 |
| <b>Figura 5:</b> Nivel de gestión comunitaria en el análisis de la Gestión Escolar en las instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio .....    | 24 |
| <b>Figura 6:</b> Nivel de gestión escolar según dimensiones en las instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio .....                           | 25 |

## RESUMEN

La presente investigación, “Análisis del Modelo de Gestión Escolar en Instituciones Educativas Públicas Multigrado de San Ignacio”, tuvo como objetivo analizar el modelo de gestión escolar vigente en las instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio, en Cajamarca, Perú. En el marco del paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP) y el enfoque por procesos. El estudio es de tipo no experimental, con diseño descriptivo – propositivo, realizado sobre una población de 298 directores y con un grupo muestral de 58 directores de Instituciones Educativas Públicas multigrado de la provincia de San Ignacio. Se asumió la gestión escolar como única variable de estudio, considerando las cuatro dimensiones: Gestión Administrativa, Gestión Pedagógica, Gestión institucional y Gestión Comunitaria. Para identificar el nivel de calidad de la gestión escolar, los datos se obtuvieron utilizando como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, estos datos se analizaron a través del software estadístico SPSS, representados en tablas y figuras. Los resultados obtenidos determinaron que la dimensión gestión administrativa alcanzó 31% para el nivel regular y 69% para el nivel bueno; mientras que la dimensión gestión pedagógica alcanzó 58.6% para el nivel deficiente, y 41.4% para el regular. La dimensión gestión institucional, por su parte, alcanzó el 100% para el nivel regular; en tanto la dimensión gestión comunitaria, un 75.9% para el nivel regular; y un 24.1%, para el nivel bueno. En conclusión, en las Instituciones Educativas Públicas Multigrado de San Ignacio, referido a la Gestión Escolar: la dimensión más trabajada es la gestión administrativa con 69% en el nivel bueno; y la que requiere mayor atención es la dimensión gestión pedagógica al reportar un 58.6%, nivel deficiente. Por lo que, a la luz de los resultados de esta investigación, el Ministerio de Educación debe implementar políticas educativas en el ámbito rural enfocadas a cerrar brechas acerca de la gestión escolar de las instituciones públicas multigrado, con énfasis en la Gestión pedagógica.

**Palabras clave:** Análisis, Modelo, Gestión Escolar, Instituciones Educativas Multigrado.



## ABSTRACT

The present research, "Analysis of the Model of School Management in Public Educational Institutions Multigrado of San Ignacio", had as objective to analyze the current model of school management in public educational institutions multigrado of the province of San Ignacio, in Cajamarca, Peru. Within the framework of the New Public Management (NPM) paradigm and the process-based approach. The study is of a non-experimental type, with descriptive design - propositional, carried out on a population of 298 school principals and with a sample group of 58 school principals of multi-grado Public Educational Institutions in the province of San Ignacio. School management was assumed as the only variable of study, considering the four dimensions: Administrative, Pedagogical, institutional and Community. To identify the quality level of school management, the data were obtained using the survey as a technique and the questionnaire as a tool, these data were analyzed through the SPSS statistical software, represented in tables and figures. The results obtained determined that the administrative management dimension reached 31% for the regular level and 69% for the good level; while the pedagogical management dimension reached 58.6% for the deficient level, and 41.4% for the regular level. The institutional management dimension, on the other hand, reached 100% for the regular level; the community management dimension, 75.9% for the regular level; and 24.1% for the good level. In conclusion, in the Public Educational Institutions Multigrado of San Ignacio, referred to the School Management: the dimension more worked is the administrative management with 69% in the good level; and the one that needs more attention is the dimension pedagogical management to report 58.6%, deficient level. Therefore, in the light of the results of this research, the Ministry of Education must implement educational policies in rural areas aimed at closing gaps in school management in multi-grado public institutions, with emphasis on pedagogical management.

Keywords: Analysis, Model, School Management, Multi-grado Educational Institutions.

## **I. INTRODUCCIÓN**

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la cultura UNESCO (2013), informa que a partir del 2000 en América Latina, se experimentó un importante desarrollo de la economía, que permitió implementar nuevas políticas en favor de la educación, sin embargo, la desigualdad económica de la población, la no reducción de la pobreza y altas tasas demográficas en zonas rurales, constituyen limitaciones para desarrollar una educación de calidad en las instituciones educativas públicas rurales. A esto se suma el insignificante aumento del gasto público en educación, del 4,5% al 5,2% del PBI, el mismo que se ve reflejado en la cobertura escolar y más no en la calidad, lográndose apenas un mínimo progreso en el cierre de brechas de la calidad educativa en ámbitos rurales.

En este contexto, el constante cambio en la implantación de reformas educativas y el nivel centralizado en la formulación de políticas en países como Ecuador, Perú y República Dominicana, han limitado a los directores de instituciones educativas a definir sus propias políticas educativas (OREALC/UNESCO, 2014). La autoridad central es el Ministerio de Educación; en consecuencia, se han asignado escasas atribuciones a las diferentes instancias de gobierno. Los directores de instituciones educativas no se han convertido en protagonistas de una política educativa acorde al contexto económico, político, cultural, étnico, etc.

Líderes mundiales a través de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) propusieron 17 objetivos de desarrollo sostenible, que busca disminuir la pobreza, darle mayor valor al hombre, desterrar el hambre, tener en cuenta el cambio climatológico, ofertar una educación inclusiva y de calidad, con equidad dando oportunidades a todos y durante toda la vida (Murillo & Duk, 2017).

Resulta que a pesar de que en uno de estos objetivos destaca la educación, todavía persisten significativas brechas de equidad y con mayor profundidad en zonas indígenas rurales y de frontera. Razones suficientes para la cooperación de todos los actores educativos en opinar, colaborar en la toma de decisiones en políticas para asegurar que todos los estudiantes desarrollen sus potencialidades de manera integral.

La enseñanza en contextos rurales de Latinoamérica se imparte en las escuelas multigrado o unidocentes, que representan un alto porcentaje y se ve obstaculizada por la dualidad de

funciones del directivo, tanto pedagógica como administrativa. Lo que implica sobrecargas laborales de los directores que a la vez son desarrolladas de forma paralela, invirtiendo una buena cantidad de tiempo y esfuerzo, limitando una gestión escolar de calidad. (Miranda, 2018). Esta particularidad del docente director de Escuelas Multigrado de atender hasta tres o cuatro grados al mismo tiempo, hace marcar la diferencia en sus funciones laborales, teniendo que responder a los aspectos de gestión administrativa, pedagógica, institucional y comunitaria, notándose que la inclinación del directivo en mayor porcentaje es lo administrativo, descuidando lo fundamental que es la labor académica.

El Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI), indica que, del total de instituciones educativas públicas del Perú, el 14,8% es de nivel secundario; el 47,0%, de primaria; y el 38,2%, inicial. De los porcentajes indicados, en la zona urbana, el mayor porcentaje está en inicial, con el 42,8%; y el mayor porcentaje en la zona rural está el nivel primario, con el 54,3%, las instituciones de nivel secundario tienen el menor peso porcentual en ambas áreas de ubicación. Asimismo, se menciona que el 64,5% de los tres niveles educativos del área rural. Siendo las regiones de Loreto con el 86,3%; y Cajamarca, con 86,2%, las que presentan mayor índice de ruralidad. En el nivel primario, según el número de docentes y estudiantes, las instituciones educativas pueden clasificarse como: unidocentes, polidocentes, multigrado o polidocente completo. A nivel del país, el 40,2% las instituciones educativas primarias son polidocentes multigrado; estando en segundo orden, con 35,3%, las unidocentes; y en zona urbana, el mayor número de instituciones son polidocente completo. (INEI, 2018)

Por otro lado el (Ministerio de educación del Perú (MINEDU), 2019). Considera que la cantidad de estudiantes por aula en instituciones educativa públicas rurales, corresponde para instituciones unidocentes 15 estudiantes, para instituciones multigrado 20 estudiantes y para instituciones polidocentes 25 estudiantes. Esta realidad peruana acerca de la educación rural, permite que al director de escuela Multigrado se le asigne aula a cargo y atienda a estudiantes de grados diferentes, que a la vez realice trámites documentarios, atienda a padres de familia, reciba visitas de autoridades, participe en reuniones de trabajo convocadas por instancias de gestión superiores, etc. Implicando sobrecarga laboral en desmedro de centrar su atención en actividades pedagógicas en aula.

En este sentido, implementar cambios, desde la mirada de la gestión pública del ámbito rural, en el sector educación, requiere asumir compromisos consensuados entre los actores educativos y agentes sociales de las diferentes tramas sociales; por tener características diversas no solo por su ubicación, sino por el tipo de funcionamiento. Corresponde al estado, establecer las políticas educativas y la correspondiente normativa específica para generar las condiciones y los escenarios para que esto pueda concretarse.

De igual manera la falta de bases para una eficiente y eficaz gestión escolar desde la óptica de la gestión pública, se vienen dando desde épocas anteriores, sobre todo en el área rural, donde predominan las instituciones multigrado, con respecto a las zonas urbanas que generalmente son de característica polidocente completo, pues el director no tiene aula a cargo, dedicándose exclusivamente a liderar la gestión escolar con mayor énfasis en lo pedagógico.

Sin embargo, en el Perú, la política educativa ha pasado a ser agenda y debate público, apostando a lograr un crecimiento sostenido y desarrollo inclusivo, a incrementar la asignación presupuestal del sector, teniendo como referentes de desarrollo la infraestructura y el desempeño docente con el propósito de incrementar niveles de aprendizaje de los estudiantes de educación básica regular (Guadalupe, León y Rodríguez, 2017).

A pesar de haber logrado avances significativos en la implementación de estas políticas educativas, hasta la fecha el Perú no reporta los resultados esperados en los estudiantes tal como, lo hacen saber las últimas evaluaciones estandarizadas del Programme for International Student Assessment (PISA), ocupando el Perú uno de los más bajos resultados entre los países de la región, (Development, The Organisation for Economic Co-operation and (OECD), 2019). Esto hace prioritario retomar la discusión acerca de una política educativa que guíe y ordene las prioridades del sector educación apostando por un modelo de desarrollo para el país con equidad e inclusión como política de Estado que quizá no se encuadra en las apuestas de la OCDE, para seguir disminuyendo las brechas entre las zonas más vulnerables: rurales, de frontera, campesinas, indígenas, etc. Esto no implica dejar de promover espacios de diálogo intersectorial para que las políticas públicas se armonicen entre sí, involucrando a la sociedad civil a nivel de territorio, dado que el éxito de la política se efectiviza en el ámbito de aplicación mas no desde el escritorio.

El (MINEDU, 2018) ha centrado su mirada en la educación rural, tal es el caso que ha publicado el D.S N° 013- 2018- MINEDU, donde demuestra interés a nivel nacional por mejorar el servicio educativo a los estudiantes de áreas rurales, para que desarrollen sus competencias integralmente, sacando al debate público una política donde se da prioridad al ámbito rural permitiéndoles desarrollar competencias en equidad de condiciones con los estudiantes de la urbe y respetando las diferentes etapas de su vida.

La población rural en el Perú representa el 24% de la población total, con más de 6,9 millones de personas. En economía, los pobladores del ámbito rural son favorecidos con políticas de desarrollo, indicando que el 43.8% es clasificado como pobre y un 13.2% es clasificado como pobre extremo; en tanto que la zona urbana está representada por un 13.0% y 0.9% en sus respectivas categorías. En el sector educación, los datos estadísticos indican significativas diferencias entre ámbitos geográficos: en el sector rural, el promedio escolaridad es de 8 años, por debajo de los 12 años de la zona urbana. Similar situación se da por género: mujeres entre 25 a 34 años tienen un año menos de estudios (7,2) en relación a los hombres (8,7); también una menor tasa de secundaria concluida (47.8%) en jóvenes de 17 a 18 años contra un 48,1% de hombres. (INEI, 2018).

Mediante estos indicadores que diagnostican las diferencias sociales y económicas entre la zona rural con relación a la zona urbana, es posible determinar ciertas brechas que la política de atención educativa debe prestar atención. Pero, para implementar esta atención de manera óptima, es esencial repensar lo que a ruralidad concierne, esto significa que se incluya no sólo la problemática identificada por las estadísticas, sino también las peculiaridades que presenta este sector a partir de los constantes cambios que se han dado en las últimas décadas....

Buscando fortalecer la gestión escolar en las Instituciones Educativas pública, el (MINEDU), 2018) con la R. M. N° 526-2018 pretende mejorar la educación Rural, para ello, crea el cargo de director rural de Red Educativa (RED) cuya finalidad es potenciar el trabajo en las Redes Educativas Rurales representadas, cada una de ellas con un director rural, que lidere como prioridad el trabajo pedagógico implementado programas educativos que ayude a mejorar de la calidad educativa. La RED educativa tiene como funciones principales: diagnosticar, monitorear procesos de gestión, articular acciones o iniciativas de organizaciones de la sociedad, brindar soporte a las instituciones educativas (I.EE.)

integrantes, cuando corresponda. A la fecha, aún está pendiente la implementación de esta iniciativa ministerial.

De los estudios identificados y analizados, merece resaltar los siguientes aportes:

Quintana (2018), resalta la importancia de delimitar la concepción teórica de gestión para alcanzar el cometido, que solo se alcanza cuando está íntimamente relacionada con la realidad educativa y su fundamento pedagógico. Sugiere ver las capacidades que poseen las instituciones educativas como recursos humanos, bienes y materiales según el entorno sociocultural y el respeto a sus costumbres, tradiciones, conocimientos y aspiraciones, aspectos importantes de la gestión escolar para el presente estudio.

Por su parte, Maita (2018) defiende que la labor docente es una actividad sacrificada en el sector público, pero, al mismo tiempo es indispensable para alcanzar el desarrollo de los pueblos, además de contribuir con la preparación de los aprendizajes y la gestión articulada con la comunidad e identidad y profesionalidad docente. El aporte invita a valorar las variables gestión educativa, desempeño docente y cultura organizativa como parte de un todo y que depende de la sincronización que ejerzan cada uno de sus componentes para alcanzar los objetivos propuestos.

Asimismo, Del Águila (2019) en su Tesis Doctoral busca a través del Modelo Jornada Escolar Completa (JEC) implementado por la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas, aplicar una propuesta estratégica, formulando una serie de preguntas que son aplicadas a los usuarios de la misma. Los resultados que se obtiene de la gestión de los directores de las JEC dan como respuesta que la calidad de la Gestión Educativa Estratégica es relativamente baja, en donde se percibe que el factor tiempo es la que tiene prioridad, pero lamentablemente este no es aprovechado óptimamente.

Finalmente, Abanto, Pérez & Neciosup (2019) en su trabajo de investigación aplicado en un instituto de EBR del distrito de San Pablo, orientado a contribuir con la mejora de la calidad del sistema educativa desde la EBR. Concluyen que la gestión escolar se ubica en la categoría eficiente debido los diferentes actores, que califican como eficiente, con el 90,9% en los directores, con el 89,7% en los profesores, con el 76,9% en los alumnos y solo el 55,2% en los progenitores y/o apoderados. Quedando demostrado que las actividades que

promueve la escuela, existe poco involucramiento de los padres o progenitores en relación a los demás actores educativos.

Por lo tanto, el estudio analizado permite visibilizar que la Gestión Escolar en todas sus dimensiones va a depender del Director quien lidera las prácticas educativas dentro de su establecimiento. Con respecto a la realidad de las escuelas multigrado de San Ignacio, los directores tienen que implementar acciones de manera organizada entre pares a nivel territorial, con participación democrática donde todos se sientan comprometidos con los cambios y la calidad de la gestión, para que los resultados de su gestión escolar sean eficientes.

Para garantizar claridad en el presente estudio, conviene sintetizar el análisis teórico-tendencial realizado.

La Gestión Pública, es un conjunto de organizaciones, acciones y procesos que el estado implementa a través de políticas nacionales enfocadas a la adecuada utilización de recursos públicos para satisfacer las múltiples necesidades de los ciudadanos con eficiencia y eficacia e impulsar el desarrollo nacional. (Weber, 1984). Para Weber en la administración del estado es esencial un modelo burocrático para ejercer el poder público, sobre la base de los conceptos de calidad, eficiencia y racionalidad, que se caracteriza por cargos definidos, jerarquías estandarizadas de autoridad y responsabilidad, personal competente para las funciones otorgadas, normas que rigen los actos, la permanencia en el puesto con posibilidad de ascender. Sin embargo, este modelo Weberiano limita los servicios estatales que cada ciudadano debe percibir de manera oportuna y personalizada acorde a sus expectativas.

En contraposición al modelo burocrático Weberiano, emerge la Nueva Gestión Pública (NGP) como un modelo postburocrático. Barzelay (2003), prioriza el momento y las tecnologías de punta, dándole el lugar respectivo a la contribución de las futuras organizaciones, quienes tienen otra percepción de la realidad actual. Este enfoque orienta la gestión pública a un enfoque por resultados, validados por los ciudadanos. Desde este nuevo enfoque la Gestión Pública se entiende en términos de producción, lo cual implica delegar facultades en la toma de decisiones a los trabajadores. Un aspecto importante del postburocratismo y las relaciones humanas en el trabajo.

Del mismo modo Lima (2016), expone un modelo postburocrático de Gestión Pública más innovador extrapolado de la gestión privada donde la transigencia, la responsabilidad y satisfacción del usuario son anagramas de este modelo.

Para lograr metas, propósitos y fines dentro de la gestión pública, se tiene que realizar un trabajo en conjunto donde sus acciones sean coordinadas en el marco de políticas nacionales, donde el Poder Ejecutivo lo establece previa aprobación de las mayorías, a quienes va dirigidas las medidas por ser ciudadanos que están a la espera para tener oportunidades de realización. Es por ello que la elección de los representantes llamados padres de la patria es una gran responsabilidad, porque gracias a las decisiones que ellos tomen se alcanzarán los fines colectivos, y estos tienen como insumo principal la asignación de los recursos públicos, los mismos que deben ser distribuidos con equidad.

Con los lentes de la Gestión Pública se busca mejorar la toma de decisiones de las autoridades tanto a favor del sector público como del privado. Ambas miradas tienen una estrecha relación porque dependen una de la otra, desde el Enfoque de análisis observar hacia la parte interna de la Organización implica reconocer en que subsistemas se sitúa el problema. Y si la mirada es hacia la parte externa, será hacia las acciones que implementan las políticas públicas, los proyectos, planes o programas. (Arbulú, 2019).

Otro aspecto importante desde el punto de vista de la gestión Pública es asociar la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios y a resultados. Estos resultados deben permitirse medir en logros y en bienestar de la población. (Soplapuco, febrero 2020). Contrastando este enfoque presupuesto por resultados, la Gestión escolar en Instituciones Educativas Publicas Multigrado debe medirse en relación a los logros de aprendizaje de los estudiantes.

En el marco de desafíos de mejora de la gestión escolar, el MINEDU dentro de su política de trabajo pone énfasis en la descentralización de las tareas administrativas y pedagógicas, dando mayor responsabilidad a los trabajadores y profesionales que muestran mayor capacidad en sus labores. Es por ello que se tiene que concebir a la gestión escolar como un sistema con engranajes que deben funcionar de manera sincronizada, donde cada uno de sus elementos tengan resultados concretos (MINEDU, 2014).



El estudio de la gestión escolar se aborda teóricamente en un marco filosófico, axiológico, epistemológico y antropológico, atendiendo planteamientos de la antropología filosófica, la teoría de las organizaciones educativa, además de los enfoques de gestión basados en procesos que permiten que la gestión educativa se desarrolle como un sistema sincronizado en sus acciones.

La antropología filosófica demanda tener presente que las acciones que configuran la gestión escolar involucran personas que piensan en su destino y cada día contribuyen con sus pensamientos para mejorarlo. Por lo tanto, todas las acciones en una institución educativa responden a reflexiones e interrogantes constantes acerca del hombre, la vida y la muerte, de dónde venimos, porque existimos y hacia dónde vamos, qué hacemos, porqué estamos sobre la tierra, entre otros, tomando sentido la afirmación de Kant (citado por Beuchot, 2019). que “el hombre es el fin, pero no el medio”.

De otro lado, la tendencia más destacada respecto a la organización, como componente fundamental de la gestión escolar, exige considerar el estilo de liderazgo pedagógico frente a la diversidad de posiciones sobre la educación y las bases de la gestión escolar (Bolívar, 2010).

En cuanto a la perspectiva epistemológica de la gestión escolar, siguiendo a (García Tovar & Rojas, 2003), el docente directivo se ubica en un espacio desde el cual juzga y toma decisiones sobre los aspectos de gestión administrativa, pedagógica, institucional y comunitaria, y estas decisiones varían según la percepción que tenga de la realidad como punto de partida (p.17), preguntándose ¿qué medios utilizar para cambiar la realidad de la gestión escolar en mi institución educativa? ¿Qué conceptos manejar para enfrentar con mayor eficiencia los cambios a implementar en la gestión escolar?

No puede obviarse el hecho de que la Gestión pública y la Ética están estrechamente ligadas, en cuanto la ética es un pilar articulador, asumiendo el papel que integre la Gestión Pública, sin olvidar que una buena gestión pública estará fortalecida con la actuación de la decencia de los funcionarios públicos. (Buruto & Ganga, 2012)

En las últimas décadas el concepto de NGP se muestra como tendencia y ha sido puesto en agenda educativa, dado que el sector educación, administra cantidades importantes de presupuesto y de trabajadores, por lo está predispuesto a constantes reformas educativas. Este

enfoque ha modificado la Gestión escolar en las Instituciones educativas, orientada por principios como: gestión basada en resultados, rendición de cuentas, y la autonomía. (Verger & Normand, 2015).

En el marco de lo propuesto por Walsh (2005), nuestro país en la actualidad proclama a la diversidad cultural como una posibilidad de desarrollo en el ámbito cultural, económico, político, etc., por lo que la gestión escolar en las escuelas rurales debe tener como eje principal el enfoque intercultural.

Asumiendo el concepto de gestión en la escuela que plantea la UNESCO (2011), con enfoque sistémico, para este estudio, por la naturaleza de las acciones, se consideran las siguientes dimensiones: administrativa, pedagógica, institucional y comunitaria.

En consecuencia, para el desarrollo del presente estudio, el problema queda planteado en los siguientes términos ¿Cuál es la situación actual del Modelo de Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de San Ignacio?

En la práctica, el estudio pretende resolver problemas de la vida diaria, para que la escuela atienda de manera integral al igual que otras instituciones públicas del estado en igualdad de condiciones y oportunidades de aprendizaje.

En ese sentido, el desarrollo de este estudio se ha realizado siguiendo un proceso riguroso, considerando el método científico, apoyándose en referentes teóricos y normativos, aplicando instrumentos de investigación y generando un aporte escolar en los aprendizajes de IE multigrado.

Para cumplir con el propósito del estudio el investigador se plantea el siguiente objetivo general. Analizar el Modelo de Gestión Escolar Vigente, en las Instituciones Educativas Públicas Multigrado de la provincia de San Ignacio.

Para cumplir con el objetivo general se desarrollan los siguientes objetivos específicos:

Diagnosticar el nivel de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio, a través de aplicación de una encuesta a directores de Instituciones Educativas Públicas Multigrado de la provincia de San Ignacio.

Determinar los factores que limitan el cumplimiento de la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de San Ignacio.

Diseñar una propuesta de Gestión Escolar para las Instituciones Educativas Públicas Multigrado de la provincia de San Ignacio.

Validar la propuesta de Gestión Escolar para las Instituciones Educativas Públicas Multigrado de la provincia de San Ignacio, mediante juicio de expertos.

## II. MÉTODO

### 2.1. Tipo de estudio y diseño de investigación

#### 2.1.1. Tipo de investigación

El estudio “Modelo de Gestión Escolar las instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio”, es una investigación que se encuadra dentro del paradigma positivista, método cuantitativo, tipo de investigación descriptiva. Tamayo (2003), considera que la investigación se clasifica en dos formas y tres tipos: pura y aplicada y los tipos histórica, descriptiva y experimental. Es ese sentido, la presente investigación, se enmarca en la investigación descriptiva porque tiene en cuenta las características en su análisis e interpretación de la gestión escolar, además se trabajó sobre realidades de hechos ocurridos en las escuelas multigrado de la provincia de San Ignacio, donde se dio la respectiva seriedad a la interpretación correcta de los datos obtenidos.

Con este estudio se buscó describir las características, identificar e interpretar las percepciones de los representantes legales de las Escuelas Multigrado Públicas de la provincia de San Ignacio sobre el nivel de Gestión Escolar, considerando las: Dimensión Administrativa, Pedagógica, Institucional y Comunitaria, que se vienen desarrollando desde la década anterior. Con los datos obtenidos se diseñó una propuesta de un modelo de Gestión Escolar de Instituciones Educativas Multigrado Públicas de la provincia de San Ignacio”.

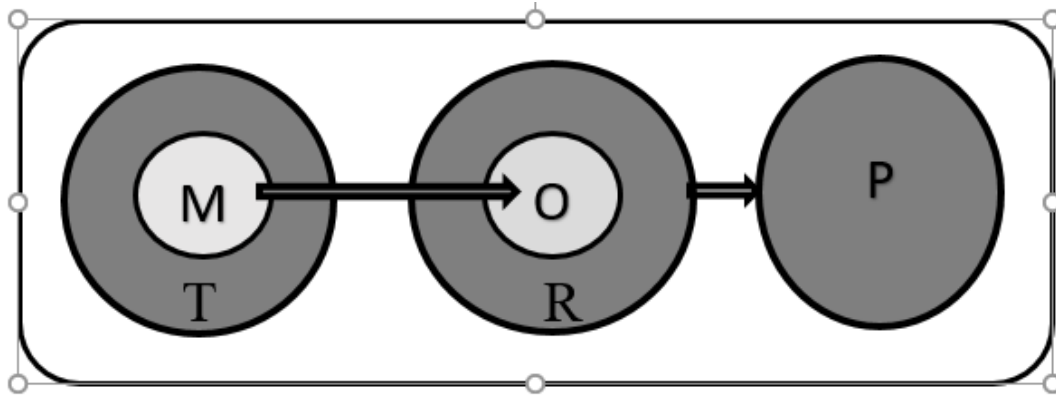
#### 2.1.2. Diseño de la investigación

El diseño asumido en el presente estudio es **descriptivo**, el mismo que consiste en un proceso ordenado en la averiguación de información que se requiere para medir el nivel de Gestión Escolar en Las Instituciones Educativas Públicas Multigrado de San Ignacio, teniendo como referencia los fundamentos teóricos, y según resultados obtenidos, analizar los puntos de quiebre y proponer un nuevo Modelo de Gestión Escolar (Hurtado, 2012).

Además, el estudio asumió la metodología de complementariedad, al darse por entendido que las decisiones no se toman de manera unilateral, al contrario, se llega a consensos por razones que favorecen a la mayoría, corresponde a un enfoque mixto con prevalencia del enfoque cuantitativo, por lo que los resultados serán representados en tablas y figuras estadísticas y en resúmenes. Hurtado (2012)

El diseño seleccionado asume el siguiente esquema:

**Figura 1.**  
**Diseño de Investigación**



Fuente: Elaboración propia

Dónde:

- M** = **Modelo**
- T** = **Información teórica sobre la variable**
- O** = **Objeto de estudio**
- R** = **Realidad observada**
- P** = **Propuesta**

## 2.2. Operacionalización de la variable

Tabla 1 Operacionalización de la Variable Independiente: Gestión Escolar

| Variables           | Dimensión  | Indicadores  | Ítems | Escala  | Instrumento  |
|---------------------|--|--|-------|---|--------------|
| Gestión Escolar     | Gestión administrativa                                     | Matrículas escolares   | 05    | Deficiente=1<br>Regular=2<br>Buena=3<br>Eficiente=4 | Cuestionario |
|                     |  | Cuadro de asignación de personal.  |       |   |              |
|                     |  | Recursos de financiamiento   |       |   |              |
|                     |  | Bienes y servicios de la institución educativa.<br>Mantenimiento de la infraestructura.                        |       |   |              |
|                     | Gestión pedagógica   | Capacitación pedagógica  | 05    |   |              |
|                     |  | Procesos de planificación curricular.  |       |   |              |
|                     |  | Monitoreo en aula  |       |   |              |
|                     |  | Acompañamiento pedagógico<br>Sistematización de los logros de aprendizaje                                      |       |   |              |
|                     | Gestión institucional                                      | Implementa instrumentos de gestión.  | 05    |   |              |
|                     |  | Trabajo colegiado.   |       |   |              |
|                     |  | Comisiones de trabajo  |       |   |              |
|                     |  | Proyectos de innovación institucional<br>Actividades de promoción institucional<br>Campañas de sensibilización |       |   |              |
| Gestión comunitaria | Socialización de las normas de convivencia                 | 05   |       |   |              |
|                     | Jornadas de solidaridad                                    |  |       |   |              |
|                     | Encuentros familiares<br>Convenios y alianzas estratégicas |  |       |   |              |

## 2.3. Población, muestra y muestreo

### 2.3.1. Población

En la presente investigación fue necesario considerar a todos los directores de las Instituciones Educativas Públicas Multigrado del ámbito de UGEL San Ignacio. Por lo que, se recurrió a la base de datos de Unidad De Calidad De Estadística Educativa (ESCALE) del Ministerio de Educación. Pues todo trabajo de investigación tiene que estar representado por un conjunto de personas u objetos de los que se desea estudiar para conocer sobre su comportamiento o detalles de su (López, 2004).

Después de haber realizado la búsqueda de información en la base de datos en (ESCALE, 2019) sobre la cantidad de directores de Instituciones Educativas Públicas Multigrado de la provincia de San Ignacio, la población quedó conformada por 298 directores de instituciones educativas multigrado de la UGEL de San Ignacio de los distritos de San José de Lourdes, San Ignacio, La Coipa, Huarango, Namballe, Tabaconas y Chirinos entre hombres y mujeres, según consta en la página virtual de la Unidad Estadística Educativa del Ministerio de Educación que publicó el padrón de asignaciones temporales 2019. (Resolución Ministerial N° 093-2019-MINEDU).

**Tabla 2.** Población estimada de directores de las Instituciones Educativas Públicas Multigrado de la provincia de San Ignacio.

| <b>Distritos</b>    | <b>Cantidad/docentes</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------|--------------------------|-------------------|
| San José de Lourdes | 48                       | 16                |
| San Ignacio         | 69                       | 23                |
| La Coipa            | 49                       | 17                |
| Huarango            | 34                       | 11                |
| Namballe            | 26                       | 9                 |
| Tabaconas           | 45                       | 15                |
| Chirinos            | 27                       | 9                 |
| <b>TOTAL</b>        | <b>298</b>               | <b>100%</b>       |

Fuente: (Estadística de la calidad Educativa (ESCALE), 2019)

### 2.3.2. Muestra

La muestra estuvo representada por una parte de la población de todos los distritos que conforman la provincia de San Ignacio. Tomando como referencia a (Hernández, Fernández, y Batista, 2014). Quien precisa que la muestra es parte de la población y representa a sus características principales. también se le conoce como un subgrupo del universo.

En conclusión, la muestra fue de 58 directores de Instituciones Educativas Públicas Multigrado y se obtuvo aplicando la fórmula de población finita:

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

Para la obtención de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

Dónde:

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha}$  = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (5%).

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * P * q}{d^2 * (N-1) + Z_{\alpha}^2 * P * q}$$
$$n = \frac{(298) \times (3.84) \times 0.05 \times 0.95}{(0.05)^2 \times (298) + (3.84) \times 0.05 \times 0.95}$$

$$n = 58,44 \longrightarrow 58 \text{ directores}$$

La muestra encuentra su sustento técnico en la fórmula de Fisher y Navarro (1996) quienes teniendo en cuenta el teorema del límite central ubicado entre  $N \geq 30$  y  $N \leq 100$ ; el autor considera pertinente trabajar con la fórmula de éstos autores porque la muestra siempre va a ubicarse en el rango de 30 a 100 sujetos cuando la población es medianamente pequeña; pero



si la población sería 100 se trabajaría con la misma población considerada como población muestral y no se aplicaría fórmula alguna, es por ello que se hace más ágil la investigación en relación al tratamiento estadístico dónde:

$n$  = Tamaño de la muestra

$N$  = Tamaño de la población o universo

$Z$  = Parámetro estadístico que depende de la  $N$

$e$  = Error de estimación máximo aceptado

$p$  = Probabilidad de que ocurra el evento

$q = (1 - p)$  Probabilidad de que no ocurra el evento

### **2.3.3. Muestreo**

Se partió de la definición de (Hernández y Carpio (2019) y se aplicó un muestreo probabilístico, considerando cualquier elemento que forme parte del universo de la población que se escogió como parte de la muestra del total de los directores de instituciones educativas multigrado de la UGEL de San Ignacio de la región Cajamarca, hasta completar el tamaño calculado de 58 directores.

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

Durante el “Análisis del Modelo de Gestión Escolar en escuelas Multigrado de San Ignacio” la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario orientado a medir la gestión escolar dirigida a los directores de las instituciones educativas públicas multigradas de la provincia de San Ignacio.

la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario, como herramienta que me permitió obtener información fidedigna sobre el nivel de gestión escolar en escuelas multigrado en sus dimensiones: administrativa, pedagógica, institucional y comunitaria. (Ynoub, 2012)

De la misma manera se aplicó una entrevista dirigida a los especialistas de la UGEL San Ignacio, para complementar la información recogida, la misma que construida a través de preguntas abiertas sobre Asistencia Técnica en Gestión Escolar que brinda la UGEL a los directores y la que éstos reciben del Ministerio de Educación.

Luego de identificar a los sujetos de la muestra, se realizaron visitas individuales a las instituciones educativas, logrando aplicar la encuesta, cuyos datos fueron luego procesados conforme a lo planificado.

Adicionalmente, se entrevistaron a funcionarios de la UGEL de Lambayeque para comparar sus apreciaciones con las de los directores de San Ignacio,

### **Validez del instrumento**

El cuestionario orientado a medir la Gestión Escolar en Instituciones Educativas Públicas Multigrado de San Ignacio fue validado mediante juicio de expertos por tres profesionales conocedores del tema y con grado de Maestría y doctorado. Entre ellos, profesionales de reconocimiento y contribución a la ciencia y cultura del país y su región en las diferentes áreas del saber humano, y fue aplicado a 58 directores de instituciones educativas multigrado.

### **Confiabilidad del instrumento**

Seguendo a Cruz, Olivares y González (2014). El responsable de la investigación a través de software estadístico SPSS comprueba la variable de estudio o experimenta al realizar una observación controlada. Por ende, dota del nivel confiabilidad al instrumento de evaluación en un trabajo de investigación, dándole de consistencia y coherencia, porque sus resultados no solo son válidos para una realidad, sino que se extrapolan a otras realidades similares.

El puntaje alcanzado a través del Software estadístico SPSS utilizado alcanzó un puntaje que corresponde al nivel alto de confiabilidad con un puntaje superior a 0.800.

## **2.5. Procedimiento**

El investigador después de validar el instrumento con tres expertos, aplicó el cuestionario a la muestra equivalente a 58 directores de las Escuelas Multigrado de la jurisdicción de la provincia de San Ignacio, después procesó datos e interpretó en tablas y figuras estadísticas utilizando el software estadístico SPSS, como también se elaboró resúmenes de las entrevistas realizadas a los especialistas de la UGEL San Ignacio, luego procedió a elaborar el modelo de gestión escolar, aprovechando los insumos y requerimientos realizados a través del instrumento aplicado, para luego entregar a las autoridades educativas de cada distrito para poner en marcha el modelo a través de Redes Educativas.

El cuestionario fue entregado a los directores de las Instituciones Educativas Públicas Multigrado en sus centros de trabajo, los que se mostraron entusiasmado con la contribución de sus aportes al trabajo de investigación.

Mediante un diálogo directo se aplicó una entrevista a especialistas de la UGEL San Ignacio de manera personalizada en sus oficinas de trabajo, que colaboraron con responsabilidad dando las respuestas a las preguntas formuladas.

## **2.6. Método de análisis de datos**

Para Niño, V. (2011) “implica un proceso mental complejo, el cual comprende varias operaciones (de alguna manera ya mencionadas) como descomponer, examinar, reconocer, sintetizar, conceptualizar, relacionar, explicar y comprender”. (p. 105)

Los instrumentos fueron analizados a través a del Software estadístico SPSS para encontrar la confiabilidad del instrumento con el método estadístico alfa de Cronbach, y el Excel para el procesamiento de la estadística descriptiva simple, que se representa con tablas y figuras estadísticas con su respectiva interpretación; teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos específicos.

## **2.7. Aspectos éticos**

Para Acevedo (2018) el aspecto ético en una investigación busca el beneficio con los resultados y los experimentos de todas las personas que están involucrados en la investigación, de forma individual o colectiva.

El investigador durante el desarrollo del estudio, practicó los valores aprendidos en su vida personal y profesional, en post de la solución de los problemas de la Gestión Escolar en las escuelas multigrado de la provincia de San Ignacio, llegando a cada uno de ellos con honestidad y honradez intelectual, moral y profesional.

Se cumplieron los principios éticos asumidos por la UCV respecto al consentimiento informado de los sujetos de la investigación y la respectiva autorización de la UGEL de San Ignacio. En cuanto al crédito a los autores de las fuentes citadas, se aplicó la normativa APA y el Manual de Estilo de la UCV.

Todos los procedimientos se han cumplido en el marco de absoluta confidencialidad, salvo lo autorizado expresamente por los investigados.

### III. RESULTADOS

**Dando respuesta al objetivo específico N° 01.** Diagnosticar el nivel de Gestión Escolar en Instituciones Educativas Públicas Multigrado de la provincia de San Ignacio. Los resultados se detallan.

#### 3.1. Análisis de la encuesta aplicada a los directores de las Instituciones Educativas Multigrado de la provincia de San Ignacio.

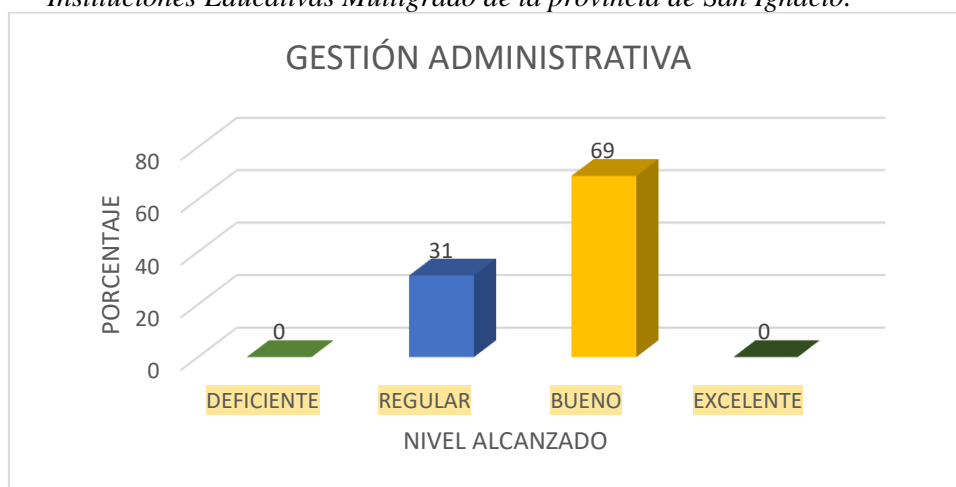
##### 3.1.1. Resultado de la Dimensión Administrativa.

**Tabla 3:** Nivel de Gestión Administrativa en Instituciones Educativas Públicas Multigrado de la provincia de San Ignacio.

| NIVEL      | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| DEFICIENTE | 0          | 0          |
| REGULAR    | 18         | 31         |
| BUENO      | 40         | 69         |
| EXCELENTE  | 0          | 0          |
| TOTAL      | 58         | 100        |

**Fuente:** Encuesta dirigida a los directores para medir la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas Multigrado de la provincia de San Ignacio.

**Figura 2:** Nivel de la Gestión Administrativa en el análisis de la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Multigrado de la provincia de San Ignacio.



Fuente: Tabla 2

En la tabla 3 y figura 2, se constata que de los 58 directores encuestados de las Instituciones Educativas Multigrado de la provincia de San Ignacio el 31% se encuentra en el nivel regular de su Gestión Administrativa, mientras que el 69% considera que se encuentra el nivel bueno; de lo que se deduce que las condiciones de los directivos se encuentran aptos para la implementación de un modelo de Gestión Escolar acorde a las exigencias del Ministerio de Educación.

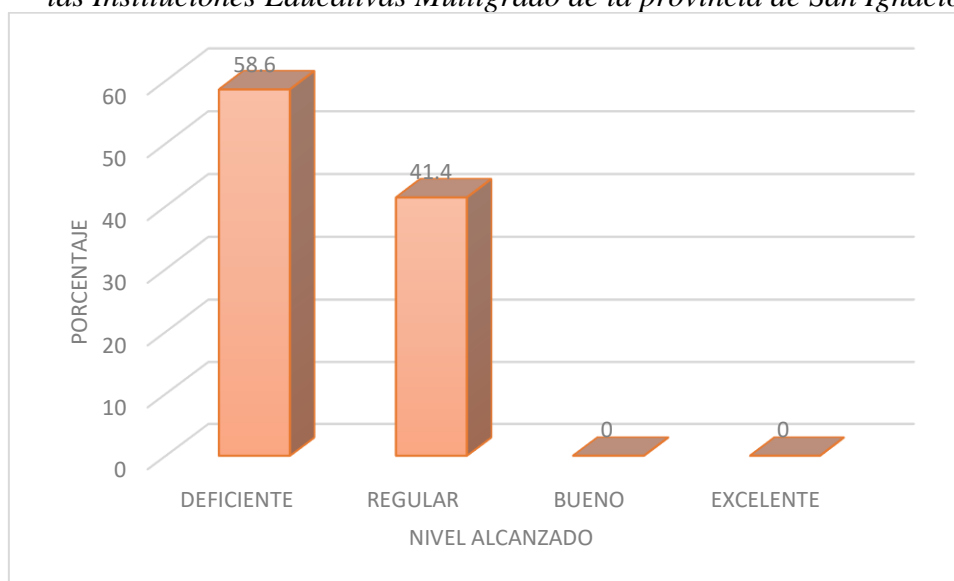
### 3.1.2. Resultado de la Dimensión Pedagógica.

**Tabla 4:** Nivel de Gestión Pedagógica en Instituciones Educativas Multigrado de la provincia de San Ignacio.

| NIVEL      | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| DEFICIENTE | 34         | 58.6       |
| REGULAR    | 24         | 41.4       |
| BUENO      | 0          | 0          |
| EXCELENTE  | 0          | 0          |
| TOTAL      | 58         | 100        |

**Fuente:** Encuesta dirigida a los directores para medir la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas Multigrado de la provincia de San Ignacio.

**Figura 3:** Nivel de la Gestión Pedagógica en el análisis de la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Multigrado de la provincia de San Ignacio.



Fuente: Tabla 3

En la tabla 4 y figura 3, se constata que de los 58 directores encuestados de las Instituciones Educativas Multigrado de la provincia de San Ignacio el 58% se encuentra en el nivel deficiente de su Gestión Pedagógica, mientras que el 41.4% considera que se encuentra el nivel regular; de lo que se deduce que esta dimensión es la que requiere mayor atención y por lo tanto el desafío al implementar un modelo de Gestión Escolar tiene que puntualizar sus acciones en esta dimensión.

### 3.1.3. Resultado de la Dimensión Institucional.

**Tabla 5:** Nivel de Gestión Institucional en Instituciones Educativas Multigrado de San Ignacio.

| NIVEL      | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| DEFICIENTE | 0          | 0          |
| REGULAR    | 58         | 100        |
| BUENO      | 0          | 0          |
| EXCELENTE  | 0          | 0          |
| TOTAL      | 58         | 100        |

**Fuente:** Encuesta dirigida a los directores para medir la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas Multigrado de la provincia de San Ignacio.

**Figura 4:** Nivel de Gestión en el análisis de la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Multigrado de la provincia de San Ignacio.



Fuente: Tabla N° 4

En la tabla 5 y figura N° 4, se constata que de los 58 directores encuestados de las Instituciones Educativas Multigrado de la provincia de San Ignacio el 100% se encuentra en el nivel regular de su Gestión Institucional; lo que demuestra que en todas las Instituciones Educativas multigrado de la provincia de San Ignacio se tiene implementar actividades relacionadas a la Gestión Institucional en el marco de un Modelo de Gestión Escolar.

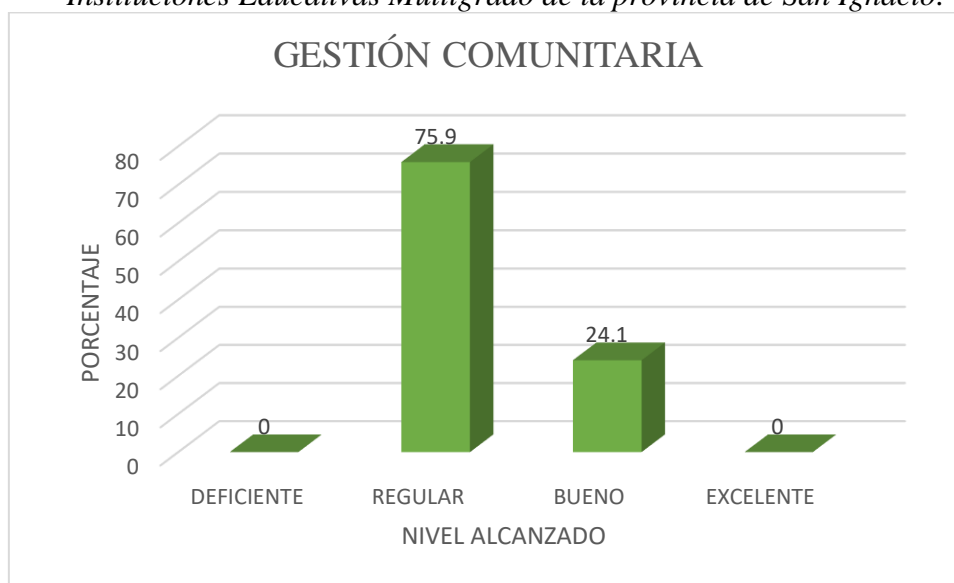
### 3.1.4. Resultado de la Dimensión Comunitaria.

**Tabla 6:** Nivel de Gestión Comunitaria en Instituciones Educativas Multigrado de la provincia de San Ignacio.

| NIVEL      | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| DEFICIENTE | 0          | 0          |
| REGULAR    | 44         | 75.9       |
| BUENO      | 14         | 24.1       |
| EXCELENTE  | 0          | 0          |
| TOTAL      | 58         | 100        |

**Fuente:** Encuesta dirigida a los directores para medir la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas Multigrado de la provincia de San Ignacio.

**Figura 5:** Nivel de Gestión Comunitaria en el análisis de la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Multigrado de la provincia de San Ignacio.



**Fuente:** Tabla N° 05

En la tabla 6 y figura N° 05, se constata que de los 58 directores encuestados de las Instituciones Educativas Multigrado de la provincia de San Ignacio el 75.9% se encuentra en el nivel regular de su Gestión Comunitaria y, el 24.1% manifiesta estar en el nivel bueno; lo que demuestra que en todas las Instituciones Educativas Multigrado de la provincia de San Ignacio se tiene implementar actividades relacionadas a la Gestión Comunitaria en el marco de un modelo de Gestión Escolar.

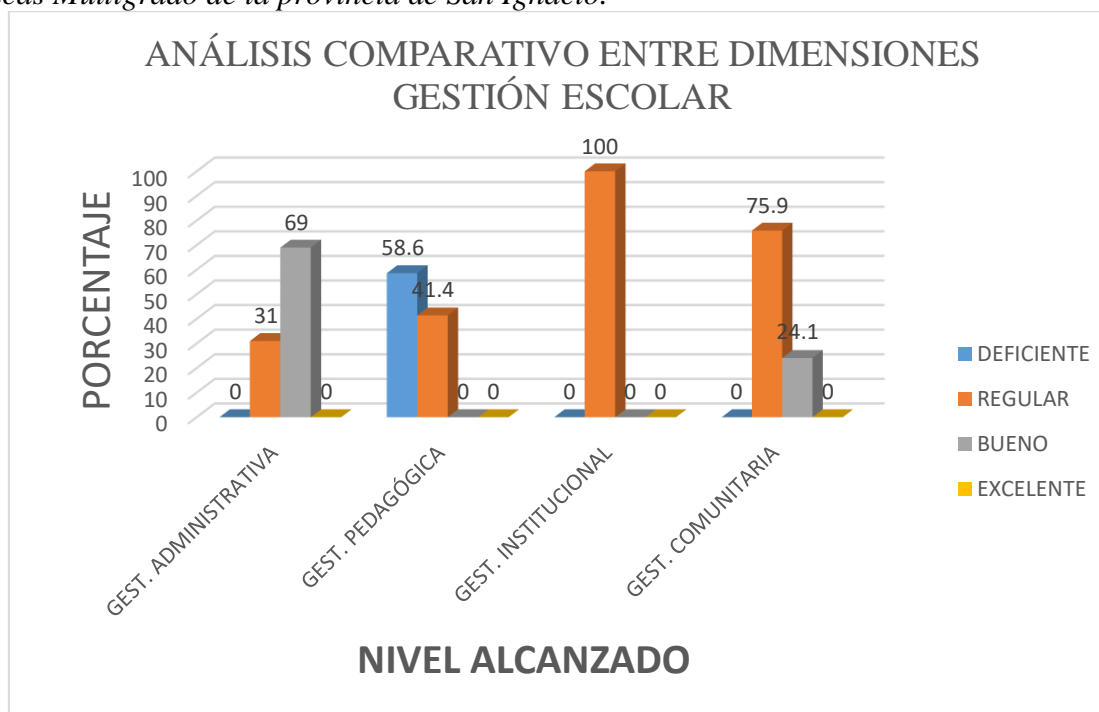
### 3.1.5. Resultados comparativos entre dimensiones de la Gestión Escolar

**Tabla 7:** Nivel de Gestión Escolar según dimensiones en las Instituciones Educativas Públicas Multigrado de la provincia de San Ignacio.

| NIVEL      | GESTIÓN ADMINISTRATIVA | GESTIÓN PEDAGÓGICA | GESTIÓN INSTITUCIONAL | GESTIÓN COMUNITARIA |
|------------|------------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|
| DEFICIENTE | 0                      | 58.6               | 0                     | 0                   |
| REGULAR    | 31                     | 41.4               | 100                   | 75.9                |
| BUENO      | 69                     | 0                  | 0                     | 24.1                |
| EXCELENTE  | 0                      | 0                  | 0                     | 0                   |
| TOTAL      | 100                    | 100                | 100                   | 100                 |

**Fuente:** Encuesta dirigida a los directores para medir la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas Multigrado de la provincia de San Ignacio.

**Figura 6:** Nivel de Gestión Escolar según dimensiones en las Instituciones Educativas Públicas Multigrado de la provincia de San Ignacio.



Fuente: Tabla N° 06

En la tabla 7 y figura N° 06, según los directores encuestados se evidencia que la dimensión que requiere mayor atención es la Gestión Pedagógica al reportar un 58.6% de los encuestados que están un nivel deficiente, seguido de la dimensión Gestión Institucional quienes el 100% manifestaron que están en un nivel regular, muy de cerca se ubica la dimensión Gestión Comunitaria con un 75.9% nivel regular, dejando constancia que la dimensión que está más trabajada es la Gestión Administrativa alcanzando un 69% nivel bueno.



**Resultado del objetivo específico N° 02.** Determinar los factores que limitan el cumplimiento de la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de San Ignacio.

En relación al objetivo específico N° 02 se entrevistó a especialistas de la UGEL San Ignacio, haciendo las siguientes preguntas:

¿Qué factores Cree Ud. que limitan el cumplimiento de la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Multigrado? Dando respuesta a la pregunta los especialistas manifiestan que los principales factores que limitan la Gestión Escolar en Instituciones Educativas Públicas Multigrado de la provincia de San Ignacio es: la cantidad de instituciones, la rotación de personal que en su mayoría son contratados, I.E. que no están organizadas en re, es el doble rol del docente (dirección y aula a cargo), interrupciones por visitas de diversas autoridades: Qaliwarma, representantes de UGEL y MED, entre otros, inasistencias ya por salud, capacitaciones o trámites. Se tendría que remunerar horas extra como motivación para contar con asistencia masiva en horas fuera de horario de clase.

¿Los directores de las Instituciones Educativas Multigrado reciben asistencia técnica sobre Gestión escolar por parte de la UGEL? ¿De qué manera? Los especialistas dando respuesta a la pregunta mencionan que se hace a través de: GIAS para directores, visitas programadas, talleres en el periodo vacacional a Instituciones Educativas Focalizadas.

¿Los especialistas de la UGEL reciben asistencia Técnica sobre Gestión Escolar Por parte del MED? ¿De qué manera? Los especialistas de la UGEL argumentan la asistencia Técnica sobre Gestión Escolar Por parte del MED, mencionaron que de parte del Ministerio de Educación la asistencia Técnica en Gestión Escolar es escasa, sin embargo, reciben guías tutoriales, normas técnicas de Gestión Escolar, pero, a diferencia de los directores designados ellos están en mejor condición porque han recibido un diplomado y una segunda especialidad como directivos.

¿Qué estrategias está implementando la UGEL para fortalecer o mejorar la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas Multigrado? Analizando las diversas respuestas de los especialistas de la UGEL San Ignacio se concluye que se está implementando las siguientes estrategias.

- Escritorio Limpio
- Plataforma virtual
- Atención de trámite documentario los días sábados.
- Talleres y acompañamiento por parte de los especialistas.
- Talleres informativos sobre documentos de gestión y normas legales.
- Talleres de reflexión sobre el balance de gestión escolar.

Corresponde también la implementación progresiva de redes educativas bajo la norma 526, el nombramiento de docentes en I.E. y conferencias virtuales a través de la plataforma de la UGEL San Ignacio.

**Resultado del objetivo específico N° 03.** Diseñar una propuesta de Gestión Escolar para las Instituciones Educativas Públicas Multigrado de la provincia de San Ignacio.

En correspondencia al objetivo 03 se logró diseñar el modelo de propuesta de Gestión Escolar en Instituciones Educativas Públicas Multigrados que se resume en un organizador visual que considera el enfoque sistémico: entrada, procesos y salida; alineado de forma horizontal en el marco de las políticas públicas de estado y políticas educativas del sector, los lineamientos de política educativa regional y local, considerando como eje central la Gestión Escolar implementada a través de estrategias como: alianzas y convenios, jornadas de capacitación y reuniones colegiadas entre directores de Instituciones Educativas Multigrado, desarrollando la autonomía, la investigación y las buenas prácticas; teniendo como soporte teórico el enfoque humanista, el enfoque intercultural, el enfoque ambiental, el enfoque de indagación, entre otros con la única finalidad de obtener buenos resultados y así disminuir las brechas en relación a las Instituciones Educativas de la Urbe.

Se acompaña al organizador visual el plan de actividades a desarrollarse en el transcurso del año escolar, indicando los objetivos a alcanzar, indicadores, metas, periodos y responsables; además de las proyecciones y resultados proyectados en función a cada indicador. Para

garantizar el producto se acompaña el sistema de monitoreo y control, acompañado de los recursos humanos y materiales.

**Resultado del objetivo específico N° 04:** Validar la propuesta de Gestión Escolar para las Instituciones Educativas Públicas Multigrado de la provincia de San Ignacio, mediante juicio de expertos.

Para responder al objetivo N° 04 La propuesta contó con el soporte de validación de tres profesionales conocedores del tema, vinculados la Gestión Pública en el sector educación y con experiencia como funcionarios de la UGEL San Ignacio y UGEL Lambayeque, teniendo en cuenta la redacción de los objetivos de la propuesta, los principios teóricos, ético – moral que sustenta la propuesta, la correspondencia entre la complejidad de las actividades a desarrollar y su profundidad científica, la contribución a la intervención e implementación de políticas públicas de la gestión escolar, la organización y la metodología de la propuesta bajo el enfoque sistémico, propuesta o modelo de acuerdo a las pretensiones del investigador, contribución a la propuesta de gestión pública de la UGEL San Ignacio y su relación entre los resultados y el presupuesto asignado por el sector.

#### **IV. DISCUSIÓN**

El análisis de los resultados de la investigación debe abordarse a partir de la premisa de que la gestión pública, en el sector educación, mantiene grandes rasgos del modelo burocrático, por lo que cuando las instancias jerárquicas inferiores asumen visiones diferentes de la gestión escolar, se producen brechas entre los conceptos asumidos por el Ministerio Central, las gerencias regionales y las Unidades de Gestión Educativa Locales (UGELES).

Analizar la gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado se convirtió en el desafío de primer orden del investigador, porque como director docente de educación primaria forma parte de esta realidad, respondiéndose a la siguiente pregunta ¿Cuál es la situación actual del modelo de gestión escolar en las instituciones educativas públicas Multigrado de la provincia de San Ignacio?, situación que condujo a poner en marcha una serie de acciones que permitan dar respuesta al problema formulado, entre ellos se realizaron sendas observaciones a la realidad problemática de la gestión escolar desarrollada en las Instituciones Educativas Públicas multigrado ubicadas en zona rural y de frontera de la provincia de San Ignacio. Por consiguiente, se visitaron dichas instituciones educativas, se conversó sobre la Gestión Escolar que realizan los directores teniendo en cuenta las dimensiones de la gestión escolar: gestión administrativa, gestión pedagógica, gestión institucional y gestión comunitaria.

Los resultados encontrados fueron fruto del procesamiento de los datos obtenidos en las encuestas aplicadas a los directores de las Instituciones Educativas Públicas Multigrado de San Ignacio, teniendo en cuenta las dimensiones antes mencionadas, obteniendo los siguientes resultados: la dimensión que requiere mayor atención es la gestión pedagógica al reportar un 58.6% de los encuestados que están un nivel deficiente, seguido de la dimensión gestión institucionales quienes el 100% manifestaron que están en un nivel regular, muy de cerca se ubica la dimensión gestión comunitaria con un 75.9% nivel regular, dejando constancia que la dimensión que está más trabajada es la gestión administrativa alcanzando (Tabla 6 y figura 6).

Según García y Rojas (2013) la concepción epistemológica ubica al docente directivo en un espacio desde el cual juzga y toma decisiones sobre los aspectos de gestión administrativa, pedagógica, institucional y comunitaria, y estas decisiones varían según la percepción que tenga de la realidad como punto de partida (p.17). Siendo entonces cuestionable ver la realidad con una mirada única y absoluta desde el punto de vista de aplicación de políticas y lineamientos educativos desde el Ministerio de Educación, pero gracias a la sociología del conocimiento se han entendido los nuevos cambios de la realidad en la cual el valor de las palabras juega un rol fundamental en la comunicación entre las personas que comparten los mismos códigos. (García y Rojas, 2013b, p.17).

Por consiguiente, las Instituciones Educativas Publicas Multigrado de la provincia de San Ignacio en el Marco de la Gestión Escolar desarrollan sus actividades en cuatro componentes o dimensiones: gestión administrativa, gestión pedagógica, gestión institucional y gestión comunitaria.

A raíz de los resultados obtenidos, se afirma que la dimensión gestión administrativa está centrada en las tareas eminentemente de gabinete y coordinación con autoridades institucionales e interinstitucionales, tiene como función la administración de los recursos humanos, bienes, enseres, materiales, económicos y financieros, generando en algunas ocasiones mayor inversión de tiempo en los directores de Instituciones Educativas Públicas Multigrado.

En la actualidad, es tendencia que la gestión pedagógica sea la más ponderada en la gestión escolar, están bajo su responsabilidad las tareas de la planificación, ejecución, evaluación de los procesos pedagógicos y didácticos, monitoreo y acompañamiento a los docentes, diagnosticar los logros y dificultades de los aprendizajes de los estudiantes, además de mantener buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, empero a la luz de los resultados obtenidos durante el desarrollo de este estudio, evidencian bajo nivel de cumplimiento en esta dimensión.

Por otro lado, la dimensión de gestión institucional está relacionada con desconcentrar el poder del directivo y formar equipos de trabajo institucional, otorgando responsabilidades a los docentes, alumnos y padres de familia, para realizar actividades donde intervengan todos los integrantes de la comunidad educativa en la solución de los problemas y celebrando actividades propias de la institución educativa. Según los resultados obtenidos en el desarrollo de este estudio, se evidencia que esta dimensión muestra un nivel aceptable de cumplimiento.

Del mismo modo, la dimensión gestión comunitaria está vinculada con las actividades que los directivos realizan con otras instituciones de los diferentes sectores sociales, en pro del progreso no solo de la institución educativa sino del contexto social, para ello se realizan alianzas y convenios estratégicos donde ambas partes salen fortalecidos al aprovechar las capacidades institucionales. Según los datos obtenidos en este estudio la dimensión de gestión comunitaria evidencia un nivel bueno en relación a su cumplimiento.

Haciendo un análisis meticuloso de los resultados por dimensiones se puntualiza los siguientes resultados:

El 31% de los directivos de las instituciones educativas públicas multigrado se encuentra en el nivel regular de su gestión administrativa, mientras que el 69% considera que se encuentra el nivel bueno; de lo que se deduce que las condiciones de los directivos se encuentran aptos para la implementación de un modelo de gestión escolar acorde a las exigencias del Ministerio de Educación. (Tabla y figura 2).

El 58% se encuentra en el nivel deficiente de su gestión pedagógica, mientras que el 41.4% considera se encuentra el nivel regular; de lo que se deduce que esta dimensión es la que requiere mayor atención y por lo tanto el desafío al implementar un modelo de gestión escolar tiene que puntualizar sus acciones en esta dimensión (Tabla y figura N° 03).

El 100% se encuentra en el nivel regular de su gestión institucional; lo que demuestras que en todas las instituciones educativas multigrado de la provincia de San Ignacio se tiene implementar actividades relacionadas a la gestión institucional en el marco de un modelo de gestión escolar (Tabla y figura N° 04).

El 75.9% se encuentra en el nivel regular de su gestión comunitaria y, el 24.1% manifiesta estar en el nivel bueno; lo que demuestras que en todas las instituciones educativas multigrado de la provincia de San Ignacio se tiene implementar actividades relacionadas a la gestión comunitaria en el marco de un modelo de gestión escolar (Tabla y figura N° 05).

En relación a la pregunta ¿Qué factores Cree Ud. que limitan el cumplimiento de la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Multigrado?, los entrevistados manifiestan Son varios los factores limitantes de la Gestión Escolar de las Instituciones Educativas Públicas Multigrado, uno de ellos es que son un número elevado de este tipo de instituciones y están ubicadas en zonas rurales, dispersas a grandes distancias, que además, no están organizadas en REDES Educativas .Otro factor limitante es el doble rol del directivo: Director y docente de aula, enfatizando el rol de Director debido a visitas de autoridades, monitoreo de instancias superiores, reuniones de capacitación, solución de conflictos internos y externos de usuarios de la institución Educativa, sumándose además cada año escolar la rotación de personal que en su mayoría son contratados

Con respecto a la asistencia técnica sobre Gestión escolar por parte de la UGEL, implica llegar al directivo, conversar sobre los compromisos de gestión, mirar la documentación, monitorear y acompañar en la escuela y generar las condiciones para obtener resultados de aprendizaje. La UGEL prepara las condiciones de asistencia para aplicar a los directivos a través de los especialistas y complementa con las prácticas de gestión a directivos y pedagógicas.

La pregunta relacionada a que, si los especialistas de la UGEL reciben asistencia Técnica sobre Gestión Escolar Por parte del MED, mencionaron que de parte del Ministerio de Educación si lo realizan, pero a diferencia de los directores designados ellos están en mejor condición porque han recibido un diplomado y una segunda especialidad como directivos.

La pregunta ¿Qué estrategias está implementando la UGEL para fortalecer o mejorar la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas Multigrado? Corresponde a la creación de redes, implementación progresiva de redes educativas bajo la norma 526, y el nombramiento de docentes en I.E.

Los trabajos de investigación situados como antecedentes aportaron al presente estudio de la siguiente manera:

El aporte de Quintana (2018) está relacionado en resaltar la importancia de la concepción teórica de la gestión escolar para alcanzar la calidad educativa, la misma que solo se logra cuando está íntimamente ligada al liderazgo pedagógico y al contexto que le rodea. Plantea ver las potencialidades de las instituciones educativas como recursos humanos, bienes y materiales, el entorno sociocultural, sus costumbres, tradiciones, conocimientos y aspiraciones. Aspectos importantes a considerar como idóneos, para la gestión escolar en las Instituciones Educativas Publicas Multigrado de la provincia de San Ignacio. No obstante, en el presente estudio los resultados objetan lo mencionado por Quintana, dado que la dimensión Pedagógica demuestra un nivel bajo. En consecuencia, se tiene que implementar políticas y lineamientos a fin de potenciar el aspecto pedagógico en las Instituciones Educativas Públicas con esta característica.

Maita (2018) nos alecciona con el estudio relacionado con la valoración a las variables gestión educativa, desempeño docente y cultura organizativa como parte de un todo y que depende de la sincronización que ejerzan cada uno de sus componentes para alcanzar los objetivos propuestos, dándole su respectivo lugar al docente el mismo que se revaloriza profesionalmente de acuerdo a su compromiso y acciones concretas que realice en bien de la gestión educativa.

Asimismo, el aporte que se recibe de Del Águila (2019) es el trabajo en equipo como factor valioso para el logro de un buen nivel de la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Publicas Multigrado de la provincia de San Ignacio, corroborando de esta manera los resultados de este estudio en su dimensión comunitaria que se encuentra en un buen nivel



de cumplimiento, concluyendo que el trabajo colaborativo, democrático, participativo son la base para una buena Gestión Escolar.

Finalmente, el aporte de Abanto, et al., (2019), expresa que la gestión escolar en todas sus dimensiones está determinada por la forma cómo el Director lidere la gestión Escolar, implementando acciones de manera organizada entre pares a nivel territorial con participación democrática, donde todos los actores se sientan comprometidos con los cambios y la calidad de la gestión. Contrastando con los resultados de este estudio queda demostrado que a pesar que hay lineamientos y políticas con tendencia a fortalecer la gestión pedagógica, aun no se logra los resultados esperados. Brechas que se tienen que cerrar acorde a los estándares establecidos por el Ministerio de Educación.

## V. CONCLUSIONES

1. El nivel de gestión escolar de las instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio registra los siguientes resultados: la dimensión Gestión Pedagógica 58.6% nivel deficiente, la dimensión Gestión Institucional 100% nivel regular, la dimensión Gestión Comunitaria 75.9% nivel regular y la dimensión Gestión Administrativa 69% nivel bueno. Por lo tanto, se concluye que la dimensión que requiere mayor atención la dimensión Gestión Pedagógica que está en un nivel deficiente como también la dimensión Gestión Institucional que demuestra un nivel regular, en contraste, a la dimensión Gestión Administrativa que tiene un nivel bueno y a la Gestión comunitaria que está entre un nivel regular y nivel bueno. Por lo que se deduce que el director de la Instituciones Educativas Públicas Multigrado de San Ignacio centra sus actividades con mayor proporción a labores administrativas en desmedro de las actividades de aprendizaje de los estudiantes que es la columna vertebral de la gestión escolar.
2. Son varios los factores limitantes de la Gestión Escolar de las Instituciones Educativas Públicas Multigrado, uno de ellos es que son un número elevado de este tipo de instituciones y, están ubicadas en zonas rurales, dispersas a grandes distancias, que además, no están organizadas en REDES Educativas, otro factor limitante es el doble rol del directivo: Director y docente de aula, enfatizando el rol de Director debido a visitas de autoridades, monitoreo de instancias superiores, reuniones de capacitación, solución de conflictos internos y externos de usuarios de la institución Educativa, sumándose además cada año escolar la rotación de personal que en su mayoría son contratados.
3. El diseño de modelo de propuesta de Gestión Escolar en Instituciones Educativas Públicas Multigrado de San Ignacio se sustenta en fundamentos teóricos relacionados a la gestión escolar en escuelas multigrado bajo el enfoque humanista, intercultural, ambiental e indagación, a desarrollarse a través de redes educativas rurales, siendo los insumos de políticas educativas los lineamientos de política regional y local con

la finalidad de obtener altos logros de aprendizaje de los estudiantes de estas Instituciones Educativas Multigrado.

4. El modelo de propuesta es validado con instrumentos de evaluación, a la vez y fueron validados por tres expertos, con amplio conocimiento del tema y con grado de doctor, los mismos que emitieron su juicio de valor en relación a la correlación de su estructura diseñada.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Al director de la UGEL San Ignacio, tomar en cuenta el diagnóstico de los estudios realizados y los resultados alcanzados en el estudio, para dar continuidad con los directores de las instituciones educativas públicas multigradas a través de la implementación de Redes Educativas Rurales y la aplicación de múltiples programas que permitan mejorar la gestión escolar.

A Director del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL San Ignacio, tener en cuenta los factores que limitan la gestión escolar en las instituciones educativas multigrado y por consiguiente, difundir e impulsar la aplicación del modelo de gestión escolar propuesto en el presente estudio, solicitando el apoyo del investigador si fuera el caso.

A los directores y profesores de aula de las instituciones educativas públicas multigrado de la UGEL San Ignacio, poner en práctica los aportes de este modelo de propuesta validado los profesionales para de esta manera mejorar el nivel de Gestión Escolar y por ende los logros de los aprendizajes.

## **VII. PROPUESTA**

**NOMBRE:** MODELO DE PROPUESTA DE GESTIÓN ESCOLAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS MULTIGRADO DE SAN IGNACIO.

### **1. PRESENTACIÓN**

Las instituciones educativas multigrado de la jurisdicción de la UGEL San Ignacio son 298. Escala (2019), las que representan la mayoría de las instituciones educativas, todas ubicadas en el área rural, para llegar a los respectivos lugares los docentes tienen que enfrentar muchas dificultades tales como: escasa movilidad, inclemencias del clima, falta de medios de comunicación, servicios básicos entre otros.

Referente a la gestión escolar también se visibiliza una serie de dificultades como: directores encargados en su mayoría por un año, docentes contratados por un año y la mayoría desmotivados para contribuir con los desafíos de la reforma magisterial, carencia de material educativo, poco compromiso para realizar acciones de bienestar comunal, negación a participar en jornadas de capacitación y reuniones colegiadas en horas extra al horario de clases.

Según el análisis realizado en la presente investigación sobre la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas de San Ignacio se demuestra que la Gestión Pedagógica requiere mayor atención, reportando un 58.6% en nivel deficiente, por lo que es imperativo que los Directores implementen iniciativas en el marco de la Gestión Pública, la política Educativa Rural, las creación de Redes Educativas Rurales, bajo el enfoque sistémico, el enfoque territorial, enfoque intercultural con respaldo de Gobiernos Locales, DRE y UGELS con la finalidad de alcanzar los resultados esperados acorde a los estándares que plantea el Currículo Nacional.

## **2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **2.1 Objetivo general**

Contribuir a la mejora de la calidad de Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas Multigrado de la provincia de San Ignacio, implementando las Redes Educativas Rurales.

### **2.2 Objetivo específicos**

**2.2.1.** Implementar jornadas de capacitación sobre Gestión Escolar, para fortalecer la Gestión Pedagógica en las instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio.

**2.2.2.** Fortalecer el trabajo colegiado en la gestión institucional en las instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio.

**2.2.3.** Realizar alianzas y convenios institucionales para fortalecer la gestión comunitaria en las instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio.

## **3. FUNDAMENTACIÓN**

### **3.1. FILOSÓFICA**

#### **Andamiaje ontológico-epistemológico y metodológico**

- **Encuadre Ontológico**

##### **Enfoque de la gestión participativa**

La gestión participativa se da en la medida que exista reconocimiento de la participación de todos los actores educativos en el proceso de Gestión Escolar. Se trata de verlos no como elementos pasivos que deben ser administrados o “manejados”, sino como personas individualmente autónomas con voluntad y poder de acción. Desde esta perspectiva, su compromiso, convicción y cooperación son importantes para que los procesos de Gestión Escolar se realicen con éxito. (Loera, 2016)

- **Encuadre Epistemológico**

- **Enfoque de gestión basada en el liderazgo pedagógico.**

- Una dirección centrada en el aprendizaje se relaciona con todo aquel conjunto de actividades que tiene que ver con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje que llevan a cabo los directores, docentes y estudiantes. El liderazgo pedagógico concierne a una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con metas dadas, sino que busca ir las cambiando para que mejoren la educación y las prácticas docentes en el aula. (Leithwood, 2016).

- **Encuadre Metodológico**

- **Enfoque de gestión basada en procesos**

- La mejora de la gestión escolar se relaciona directamente con la mejora del funcionamiento de la institución educativa, como parte de la “cadena de valor” del sistema educativo; en este sentido, la gestión basada en procesos nos sirve para asegurar la prestación del servicio educativo de manera eficiente y eficaz para lograr resultados que beneficien a la comunidad educativa. Desarrolla un conjunto de conocimientos como herramientas específicas que permitan lograr mejores resultados en las organizaciones. (Gonzales, 2013).

### **3.2. LEGAL**

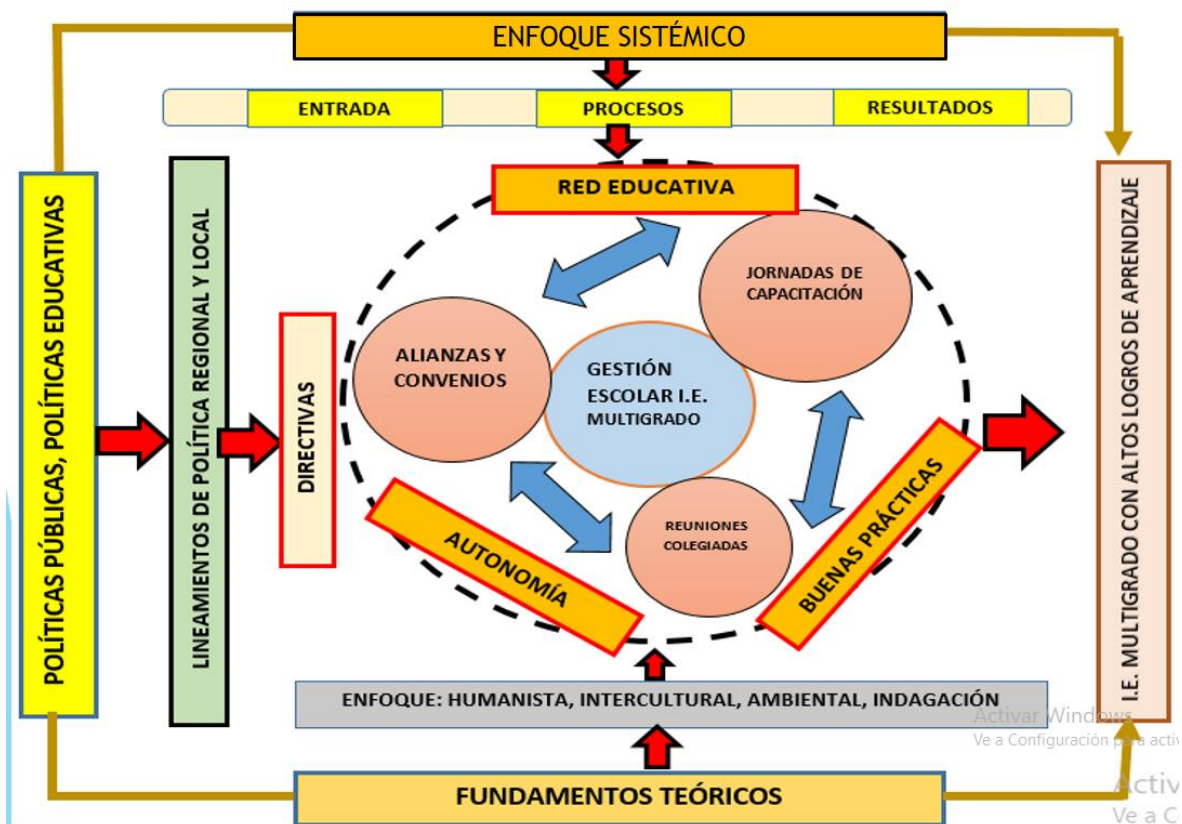
Desde el punto de vista de la Gestión Pública, la Gestión Escolar en Instituciones Educativas Públicas Multigrado se implementa en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), Políticas de estado, políticas educativas del sector educación, lineamientos de política regional y local, así como iniciativas propias de directores de instituciones educativas.

En este sentido la presente propuesta considera como sustento legal las siguientes normas:

| <b>Norma</b>                    | <b>Nombre</b>   | <b>Resumen</b>  |
|---------------------------------|---|---|
| Decreto Supremo N° 004-2013-PCM | Plan Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP)        | Esta política Pública orienta, articula e impulsa en instituciones públicas, la modernización hacia una gestión pública para resultados, que impacte en el bienestar del ciudadano.   |
| Ley Nro. 28044                  | LEY GENERAL DE EDUCACIÓN  | <p>La presente Ley reconoce que el estado peruano garantiza la educación como un derecho fundamental de la persona, por lo tanto, es un servicio público gratuito con equidad para todos los ciudadanos.</p> <p>La gestión Educativa es participativa y flexible, simplificada y es descentralizada. Reconoce a la Institución Educativa como la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo, su ámbito comprende los centros de educación básica.</p> |
| Ley N° 29944                    | Ley de Reforma Magisterial  | La ley de la reforma Magisterial tiene como finalidad regular las relaciones entre los profesores, que brindan servicio Educativo en Instituciones y Programas Educativos Estatales de Educación Básica Regular y Técnico productiva. Pues el estado a través del Ministerio de Educación norma los procedimientos de la Gestión Educativa, en los tres niveles de gobierno.  |
| D.S N° 013-2018- MINEDU         | Política de Atención Educativa para la Población de Ámbitos Rurales | Con la formulación de esta política el estado demuestra interés a nivel nacional por mejorar el servicio educativo a los estudiantes de áreas rurales, sacando al debate público una política donde se da prioridad al ámbito rural permitiendo desarrollar competencias en equidad de condiciones en relación estudiantes de la ciudad y respetando las diferentes etapas de su vida.  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>RESOLUCIÓN MINISTERIAL</b><br/>N° 526-2018-MINEDU</p> | <p>Crean el cargo de Director de Red Educativa Rural en el Área de Desempeño Laboral Gestión Institucional de la Carrera Pública Magisterial</p> | <p>El cargo de director de RER conduce y representa la Gestión Escolar en la I.E. y programas que integran la RED, coadyuvando a mejorar la calidad educativa.</p> <p>Algunas funciones principales: Planificar conjuntamente con las instituciones educativas (I.EE.) que integran la RER, realizar el proceso de diversificación curricular, en concordancia con el contexto, acompañar y monitorear los procesos de gestión escolar, asimismo dar parte a la UGEL de los procesos y logros obtenidos.</p> |
|---|--|--|

#### 4. MODELO DE LA PROPUESTA (GRÁFICO)





## 5. Plan de actividades

De acuerdo a las estrategias planteadas en esta propuesta se detallan las siguientes actividades a desarrollar.

| N° Ord. | Actividad   | Objetivo   | Indicador  | Meta | Periodo                                      | Responsable |
|---------|---|--|--|------|--|-------------|
| 1       | Jornadas de capacitación.   | Mejorar la practica pedagógica los docentes de aula y directores                     | Procesos pedagógicos.<br>Procesos didácticos.<br>Evaluación de los aprendizajes. | 3    | I Trimestre<br>II Trimestre<br>III Trimestre | Director    |
| 2       | Reuniones colegiadas entre directores de instituciones educativas públicas multigrado | Mejorar la gestión institucional de las instituciones educativas públicas multigrado | Trabajo en equipo<br>Convivencia escolar<br>Identidad institucional              | 9    | I Trimestre<br>II Trimestre<br>III Trimestre | Director    |
| 3       | Firma de alianzas y convenios institucionales con integrantes de la comunidad         | Mejorar la gestión comunitaria a través de las alianzas y convenios institucionales  | Saberes populares.<br>Alianzas estratégicas.<br>Patrimonio cultural.             | 3    | I Trimestre<br>II Trimestre<br>III Trimestre | Director    |

## 5. Proyecciones y resultados

| Indicador                      | Resultado proyectado  |
|--------------------------------|---|
| Procesos pedagógicos           | El 70% de los directores de las instituciones educativas públicas multigrado tengan dominio en los procesos pedagógicos al desarrollar sus sesiones de aprendizajes.          |
| Procesos didácticos            | El 70% de los directores de las instituciones educativas públicas multigrado tengan dominio en los procesos didácticos al desarrollar sus sesiones de aprendizajes.           |
| Evaluación de los aprendizajes | El 60% de los directores de las instituciones educativas públicas multigrado tengan dominio en la elaboración de instrumentos de evaluación formativa de los aprendizajes.    |
| Trabajo en equipo              | El 90% de los directores de las instituciones educativas públicas multigrado trabajen en equipo a nivel de red e institución educativa elaborando sus instrumentos de gestión |
| Convivencia escolar            | El 90% de los directores de las instituciones educativas públicas multigrado manejen estrategias de convivencia escolar con todos los agentes educativos                      |
| Identidad institucional        | El 95% de los directores de las instituciones educativas públicas multigrado manejen estrategias de identidad institucional con todos los agentes educativos                  |
| Saberes populares              | El 95% de los directores de las instituciones educativas públicas multigrado recogen saberes populares para ser compartido en la institución educativa                        |
| Alianzas estratégicas          | El 80% de los directores de las instituciones educativas públicas multigrado realizan alianzas estratégicas con representantes de las instituciones educativas locales.       |
| Patrimonio cultural            | El 100% de los directores de las instituciones educativas públicas multigrado realizan acción de conservación del patrimonio histórico cultural de su comunidad               |

## 6. Sistema de monitoreo y control

Se planteó el siguiente sistema de monitoreo y control.

| Indicador                      | Frecuencia de revisión | Escalas de logro |            |            |         |          |
|--------------------------------|------------------------|------------------|------------|------------|---------|----------|
|                                |                        | Pendiente        | En proceso | Por lograr | Logrado | Superado |
| Procesos pedagógicos           | mensual                |                  |            |            | ✓       |          |
| Procesos didácticos            | mensual                |                  |            |            | ✓       |          |
| Evaluación de los aprendizajes | Trimestral             |                  |            |            | ✓       |          |
| Trabajo en equipo              | mensual                |                  |            |            | ✓       |          |
| Convivencia escolar            | mensual                |                  |            |            | ✓       |          |
| Identidad institucional        | mensual                |                  |            |            | ✓       |          |
| Saberes populares              | Trimestral             |                  |            |            | ✓       |          |
| Alianzas estratégicas          | Trimestral             |                  |            |            | ✓       |          |
| Patrimonio cultural            | Trimestral             |                  |            |            | ✓       |          |

### Recursos humanos:

Equipo de directores y docentes de la RER

APAFA, Autoridades y Comunidad.

### Recursos materiales:

Proyector Multimedia

Laptop

Papel sabana, etc.

## VIII. REFERENCIAS

- Abanto, M., Pérez, M., & Neciosup, J. (2019). School management in public educational institutions of regular basic education in the district of San Pablo - San Pablo. *Sciéndo*, 22(3), 187-190. <https://doi.org/10.17268/sciende.2019.024>
- Acevedo, I. (2018). Ethical issues in scientific research. *Ciencia y enfermería*, 8(1), 15-18. <https://doi.org/10.4067/S0717-95532002000100003>
- Arbulú, G. (Ed.). (2018). *Metodología de la Investigación en Gestión Pública* (1a ed.). Chiclayo, Perú.
- Barzelay, M. (2003). La Nueva Gerencia Pública: invitación a un diálogo cosmopolita. *Gestión y Política Pública*, 12(2), 241-251 Recuperado de [http://aleph.academica.mx/jspui/bitstream/56789/5300/1/DOCT2064247\\_ARTICULO\\_2.PDF](http://aleph.academica.mx/jspui/bitstream/56789/5300/1/DOCT2064247_ARTICULO_2.PDF)
- Beuchot, M. (2019). *Interpretación del ser humano*. Barcelona: Herder Editorial, S.L.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Buruto, J., y Ganga, F. (2012). For an Ethics of Public Management. *Polis: Revista Latinoamericana*, 32. Recuperado de <https://journals.openedition.org/polis/6479>
- Cruz, C., Olivares, S., y González, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Del Aguila, R. (2019). Propuesta de Gestión Educativa estratégica, basado en el Modelo JEC de la Unidad de Gestión Educativa local Lamas – 2019. Lamas - San Martín. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/38481>
- Development, The Organisation for Economic Co-operation and (OECD). (2019). *PISA 2018 Results (Volume I): What Students Know and Can Do*. Paris. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/5f07c754-en>

- Estadística de la calidad Educativa (ESCALE). (2019). *Padrón de Instituciones Educativas Públicas Unidocentes y Multigrado*. Estadística de la calidad Educativa (ESCALE). Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/rm093>
- Fischer, L., y Navarro, A. (1996). *Introducción a la investigación de mercados*. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- García, M., & Rojas, N. (2003). Concepciones epistemológicas y enfoques educativos subyacentes en las opiniones de un grupo de docentes. *Investigación y Postgrado*, 18(1), 11-21. Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-00872003000100003&script=sci\\_abstract](http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-00872003000100003&script=sci_abstract)
- Guadalupe, C., León, J., y Rodríguez, J. (2017). *Estado de la educación en el Perú: Análisis y perspectivas de la educación básica*. Lima: Impresiones y Ediciones Arteta E.I.R.L. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/5692>
- Hernández, C., & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta, Revista Científica Del Instituto Nacional De Salud*, 2(1), 75-79 <https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>
- Hernández, R., Fernández, C., y Batista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición ed.). México: Interamericana Editores, S.A.
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ciea - Cypal.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). Principales resultados de la encuesta nacional a instituciones educativas del nivel inicial, primaria y secundaria, 2018. Lima: Gráfica Burgos SAC. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1684/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1684/libro.pdf)
- Lima, L. C. (2016). Hyper-bureaucratic evaluation. Profesorado. Obtenido de <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/54592>
- López, P. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto Cero*, 09(08), 69-74  
Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)

- Maita, R. B. (2018). Gestión educativa, desempeño docente y cultura organizacional en las Instituciones Públicas de la UGEL 07-Lima 2018. (Tesis de Doctorado). Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/2729>
- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2014). Marco de Buen Desempeño Directivo. Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/5182>
- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2018). *Crean el cargo de Director de Red Educativa Rural en el Área de Desempeño Laboral*. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/199161-526-2018-minedu>
- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2018). *Política de Atención Educativa para la Población de Ámbitos Rurales*. Lima. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/238113-013-2018-minedu-fe-de-erratas>
- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2018). *Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2019 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica*. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/6238>
- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (14 de enero de 2019). *RVM N° 011-2019 "Norma que regula los instrumentos de gestión de Instituciones Educativas y programas de Educación Básica"*. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/257544-011-2019-minedu>
- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (19 de 12 de 2019). R.V.M 307-MINEDU-2019 "Disposiciones para el proceso de racionalización en el marco de la ley de la reforma educativa magisterial en instituciones educativas públicas de educación básica". Lima, Perú. Obtenido de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/436535/RVM\\_N\\_\\_307-2019-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/436535/RVM_N__307-2019-MINEDU.pdf)

- Miranda, L. (2018). Management in Single-Teacher Schools and Direction 1: A Challenge to Reach Educational. *Educare*, 22(3), 1-30. <https://doi.org/10.15359/ree.22-3.10>
- Murillo, J., y Duk, C. (2017). SDG 4 (and 16) as a goal for the next years. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 11(2), 11-13. <https://doi.org/10.4067/S0718-73782017000200001>
- Niño, V. (2011). Metodología de la investigación. Bogotá, Colombia: D´vinni S.A.
- OREALC/UNESCO. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: un estado del arte en base a ocho Sistemas Escolares de la Región*. Santiago: Imbunche Ediciones Ltda. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232799>
- Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes [UMC]. (2018). *Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes - ECE 2018*. Lima. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2018/10/Informe-Nacional-ECE-2018.pdf>
- Organización de Estados Iberoamericanos [OEI]. (2017). *Miradas sobre la educación Iberoamericana*. Madrid, España: Grafilia.
- Quintana, Y. (2018). Education Quality and School Management: A Dynamic Relationship. *Educación y Educadores*, 21(2), 259-281. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>
- Secretaría de Gestión Pública [SGP]. (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima. Recuperado de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- Soplapuco, P. (Febrero 2020). Estrategias de gestión administrativa para mejorar la ejecución presupuestal del programa estratégico logros de aprendizaje del nivel primario en la UGEL de Lambayeque. Trabajo presentado en el // *International Congress of Public Management* en la Cesar Vallejo College. Florida. USA.
- Tamayo, M. (2003). El proceso de la investigación científica. México: EDITORIAL LIMUSA, S.A.

- UNESCO en el Perú. (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Lima, Perú: Lance Grafico S.A.C.
- UNESCO (2013). Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015. Santiago, Chile: Salesianos Impresores S.A.  
<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>
- Verger , A., & Normand, R. (2015). Nueva gestión pública y educación: elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global. *Educação & Sociedade*, 36(132), 599-622. doi:10.1590/ES0101-73302015152799
- Walsh, C. (2005). Inter - Culturality, Knowledge and decolonialism. *Signo y Pensamiento*, 24(46), 39-50. Recuperado de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/4663>
- Weber, M. (1984). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Ynoub, R. (2011). *El proyecto y la metodología de la investigación*. Argentina: Cengage Learning Argentina.



## IX. ANEXOS

### ANEXO N° 01

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES PARA MEDIR LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS MULTIGRADO DE LA PROVINCIA DE SAN IGNACIO.

**INSTRUCCIÓN:** Estimado Director(a) a continuación te presentamos un conjunto de ítems, los mismos que debes responder con sinceridad escribiendo una (x) la alternativa que estimes conveniente dentro del círculo correspondiente. Las respuestas serán registradas teniendo en cuenta la siguiente escala:

| Escala de valoración del ítem | Nunca | A veces | Casi Siempre | Siempre |
|-------------------------------|-------|---------|--------------|---------|
|                               | 1     | 2       | 3            | 4       |

#### I. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige se realiza el proceso de matrícula en los plazos previstos por el Ministerio de Educación.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

2. En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se alcanza a la UGEL el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) en el tiempo previsto.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

3. En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige se administran recursos de financiamiento otorgados por el Ministerio de Educación.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

4. En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, Los bienes y servicios son administrados con transparencia y de acuerdo a norma.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

5. En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realiza el mantenimiento de infraestructura educativa en los plazos y exigencias previstas.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

## II. GESTIÓN PEDAGÓGICA

6. Ud. Como director de una institución educativa multigrado, capacita a sus profesores y padres de familia en temas pedagógicos

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

7. Ud. Como director de una institución educativa multigrado, acompaña a sus docentes en los procesos de planificación curricular.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

8. Ud. Como director de una institución educativa multigrado monitorea en aula a sus docentes.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

9. Ud. Como director de una institución educativa multigrado, acompaña a sus docentes reflexionando después del monitoreo sobre los procesos pedagógicos.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

10. Ud. Como director de una institución educativa multigrado, sistematiza los logros de aprendizajes de sus estudiantes representándolos en tablas y figuras estadísticas.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

### **III. GESTIÓN INSTITUCIONAL**

11. Ud. Como director de una institución educativa multigrado, orienta a sus docentes a elaborar y aplicar instrumentos de gestión para mejorar los aprendizajes.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

12. En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realiza trabajo colegiado para mejorar la calidad de los aprendizajes.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

13. En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se han formado comisiones de trabajo institucional para hacer más operativo la gestión de los aprendizajes.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

14. En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se están implementando proyectos de innovación institucional para mejorar la calidad de los aprendizajes.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

15. En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realizan actividades de promoción institucional como deportes, bailes, paseos, campañas, entre otros.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

#### **IV. GESTIÓN COMUNITARIA**

16. En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realizan campañas de sensibilización sobre la mejora de logros de aprendizaje de los estudiantes.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

17. En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se socializan las normas de convivencia a los padres de familia, alumnos y trabajadores.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

18. En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realizan jornadas de solidaridad ante situaciones de necesidad o apoyo económico de un integrante de la comunidad educativa.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

19. En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realizan encuentros familiares con la finalidad de fortalecer las relaciones interpersonales entre miembros de la comunidad educativa.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

20. En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realizan convenios y alianzas estratégicas con las instituciones sociales de la localidad para dar una educación integral de los estudiantes.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

**Gracias**

## ANEXO N° 02

### FICHA TÉCNICA

#### 1. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario dirigido a los directores para medir la gestión escolar en las instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio.

#### 2. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Medir el nivel de efectividad de la gestión escolar en las instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio para proponer un modelo gestión escolar.

#### 3. FUENTE DE PROCEDENCIA DEL DISEÑO DEL INSTRUMENTO:

**Autor:** Humberto García Caucha

#### 4. POBLACIÓN OBJETIVO (USUARIO):

- 58 directores de instituciones educativas públicas multigrado de la UGEL San Ignacio de los distritos de San José de Lourdes, San Ignacio, La Coipa, Huarango, Namballe, Tabaconas y Chirinos.

**5. MODO DE APLICACIÓN:** La encuesta se aplicará por única vez, antes de la elaboración de una nueva propuesta de mejora, y se realizará de forma personalizada a cada director de las instituciones educativas de los distritos mencionados, con un tiempo de duración de 20 minutos cada uno. Teniendo en cuenta la siguiente escala de valoración:

#### ESCALA.

| NIVEL      | VALOR | D1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA | D2. GESTIÓN PEDAGÓGICA | D3. GESTIÓN INSTITUCIONAL | D4. GESTIÓN COMUNITARIA | VARIABLE GESTIÓN ESCOLAR |
|------------|-------|----------------------------|------------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Excelente  | 4     | 17-20                      | 17-20                  | 17-20                     | 17-20                   | 65 – 80                  |
| Buena      | 3     | 13-16                      | 13-16                  | 13-16                     | 13-16                   | 49 – 64                  |
| Regular    | 2     | 9-12                       | 9-12                   | 9-12                      | 9-12                    | 33 – 48                  |
| Deficiente | 1     | 5-8                        | 5-8                    | 5-8                       | 5-8                     | 20– 32                   |

**ANEXO N° 03**

**INFORMES DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

**INFORME DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE  
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN:**

**Cuestionario sobre la gestión escolar dirigido a los directores de instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio.**

**VARIABLE INVESTIGADA: Gestión escolar en las instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de san Ignacio.**

**DEL EXPERTO**

**Apellidos y Nombres: CALONGE DE LA PIEDRA DINA MARISOL**

**Grado Académico que ostenta: LICENCIADA EN EDUCACIÓN ESPECIAL**

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**MAGISTER EN PSICOLOGÍA EDUCATIVA**

**DOCTORA EN PSICOLOGÍA**

**AUTOR (ES) DEL INSTRUMENTO**

**Mg. Humberto Garcia Caucha**

## Análisis de los ítems del Instrumento

|                                       |   |    | Congruente / Relevante con la investigación   |    | Redactado en forma correcta |    | Tendencia / Sesgo |    | Observación |
|---------------------------------------|---|----|---|----|-----------------------------|----|-------------------|----|-------------|
|                                       |   |    | Sí  | No | Sí                          | No | Sí                | No |             |
| Dimensión 1<br>GESTIÓN ADMINISTRATIVA | I | 1  | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige se realiza el proceso de matrícula en los plazos previstos por el Ministerio de Educación.                        | ✓  |                             | ✓  |                   | ✓  |             |
|                                       | I | 2  | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se alcanza a la UGEL el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) en el tiempo previsto                             | ✓  |                             | ✓  |                   | ✓  |             |
|                                       | I | 3  | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige se administran recursos de financiamiento otorgados por el Ministerio de Educación.                               | ✓  |                             | ✓  |                   | ✓  |             |
|                                       | I | 4  | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, Los bienes y servicios son administrados con transparencia y de acuerdo a norma.                                 | ✓  |                             | ✓  |                   | ✓  |             |
|                                       | I | 5  | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realiza el mantenimiento de infraestructura educativa en los plazos y exigencias previstas.                   | ✓  |                             | ✓  |                   | ✓  |             |
| Dimensión 2<br>GESTIÓN PEDAGÓGICA     | I | 6  | Ud. Como director de una institución educativa multigrado, capacita a sus profesores y padres de familia en temas pedagógicos.  | ✓  |                             | ✓  |                   | ✓  |             |
|                                       | I | 7  | Ud. Como director de una institución educativa multigrado, acompaña a sus docentes en los procesos de planificación curricular.   | ✓  |                             | ✓  |                   | ✓  |             |
|                                       | I | 8  | Ud. Como director de una institución educativa multigrado monitorea en aula a sus docentes.   | ✓  |                             | ✓  |                   | ✓  |             |
|                                       | I | 9  | Ud. Como director de una institución educativa multigrado, acompaña a sus docentes reflexionando después del monitoreo sobre los procesos pedagógicos.                  | ✓  |                             | ✓  |                   | ✓  |             |
|                                       | I | 10 | Ud. Como director de una institución educativa multigrado, sistematiza los logros de aprendizajes de sus estudiantes representándolos en tablas y figuras estadísticas. | ✓  |                             | ✓  |                   | ✓  |             |



|  |   |    |   |   |  |   |  |   |  |  |
|--|---|----|---|---|--|---|--|---|--|--|
| <b>Dimensión 3</b><br><b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b> | I | 11 | Ud. Como director de una institución educativa multigrado, orienta a sus docentes a elaborar y aplicar instrumentos de gestión para mejorar los aprendizajes.   | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
|  | I | 12 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realiza trabajo colegiado para mejorar la calidad de los aprendizajes.  | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
|  | I | 13 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se han formado comisiones de trabajo institucional para hacer más operativo la gestión de los aprendizajes.                                      | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
|  | I | 14 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se están implementando proyectos de innovación institucional para mejorar la calidad de los aprendizajes.  | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
|  | I | 15 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realizan actividades de promoción institucional como deportes, bailes, paseos, campañas, entre otros.   | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
| <b>Dimensión 4</b><br><b>GESTIÓN COMUNITARIA</b>   | I | 16 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realizan campañas de sensibilización sobre la mejora de logros de aprendizaje de los estudiantes.   | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
|  | I | 17 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se socializan las normas de convivencia a los padres de familia, alumnos y trabajadores.   | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
|  | I | 18 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realizan jornadas de solidaridad ante situaciones de necesidad o apoyo económico de un integrante de la comunidad educativa                   | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
|  | I | 19 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realizan encuentros familiares con la finalidad de fortalecer las relaciones interpersonales entre miembros de la comunidad educativa.        | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
|  | I | 20 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realizan convenios y alianzas estratégicas con las instituciones sociales de la localidad para dar una educación integral de los estudiantes. | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |

### Análisis del Instrumento como un todo

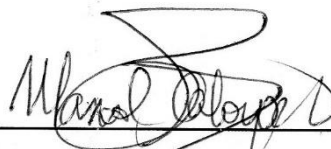
|                                 |  | De manera adecuada por completo | En su gran mayoría | En su gran minoría | De ninguna manera |
|---------------------------------|--|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| <b>Congruencia / Relevancia</b> | Los ítems del instrumento representan el dominio o universo de contenido de la propiedad (variable) que se desea medir | ✓                               |                    |                    |                   |
|                                 | El instrumento responde al propósito de la investigación (planteamiento del problema)                                  |                                 | ✓                  |                    |                   |
|                                 | El instrumento responde a la variable de estudio   | ✓                               |                    |                    |                   |
|                                 | Las dimensiones consideradas representan a la variable de estudio  | ✓                               |                    |                    |                   |
|                                 | Los indicadores definidos representan a las dimensiones  | ✓                               |                    |                    |                   |
|                                 | Los ítems especificados corresponden a los indicadores planteados  | ✓                               |                    |                    |                   |
| <b>Claridad en la redacción</b> | Los ítems están formuladas con un lenguaje apropiado   |                                 | ✓                  |                    |                   |
|                                 | Los ítems están redactados en forma precisa  | ✓                               |                    |                    |                   |
|                                 | Los ítems están redactados en forma clara  | ✓                               |                    |                    |                   |
|                                 | Los ítems se presentan de forma lógica   | ✓                               |                    |                    |                   |
|                                 | La estructura que presenta el instrumento facilita la opción de respuesta  | ✓                               |                    |                    |                   |
|                                 | Las indicaciones son entendibles   | ✓                               |                    |                    |                   |
| <b>Observaciones</b>            | .....  |                                 |                    |                    |                   |
|                                 | .....  |                                 |                    |                    |                   |

**SUGERENCIAS:** (realizar todas las anotaciones, críticas o recomendaciones que se consideran oportunas para mejorar el instrumento).

-----  
-----  
-----  
-----

Mediante el presente documento doy fe que he analizado el instrumento y cumple adecuadamente con producir un rango de respuestas que representan los universos respectivos de cada constructo mental o conceptual a ser medido según los objetivos propuestos y el proceso de operacionalización de las variables, éste último desde la definición conceptual de las variables, su definición operacional, y finalmente la elaboración de sus indicadores).

Expido el presente documento para los fines pertinentes.



**Firma del Experto**

**Dina Marisol Calonge De La Piedra**

**Lic. Educación especial**

**Lic. Psicología**

**Mg. Psicología educativa**

**Dra. Psicología**

**DNI N° 16720776**

04 de diciembre del 2019

# **INFORME DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

## **NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN:**

**Cuestionario sobre la gestión escolar dirigido a los directores de instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio.**

**VARIABLE INVESTIGADA: Gestión escolar en las instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de san Ignacio.**

## **DEL EXPERTO**

Apellidos y Nombres: ZAPATEL ARRIAGA LUIS ROGER RUBEN

Grado Académico que ostenta: LICENCIADO EN ESTADÍSTICA

MAGISTER EN DOCENCIA UNIVERSITARIA

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

DE EMPRESAS

## **AUTOR (ES) DEL INSTRUMENTO**

Mg. Humberto Garcia Caucha

### Análisis de los ítems del Instrumento

|  |   |    |   | Congruente / Relevante con la investigación |    | Redactado o en forma correcta |    | Tendencia / Sesgo |    | Observación |
|--|---|----|---|---|----|-------------------------------|----|-------------------|----|-------------|
|  |   |    |   | Sí  | No | Sí                            | No | Sí                | No |             |
| Dimensión 1.<br>GESTIÓN ADMINISTRATIVA | I | 1  | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige se realiza el proceso de matrícula en los plazos previstos por el Ministerio de Educación.                        | /   |    | /                             |    | /                 |    |             |
|  | I | 2  | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se alcanza a la UGEL el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) en el tiempo previsto                             | /   |    | /                             |    | /                 |    |             |
|  | I | 3  | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige se administran recursos de financiamiento otorgados por el Ministerio de Educación.                               | /   |    | /                             |    | /                 |    |             |
|  | I | 4  | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, Los bienes y servicios son administrados con transparencia y de acuerdo a norma.                                 | /   |    | /                             |    | /                 |    |             |
|  | I | 5  | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realiza el mantenimiento de infraestructura educativa en los plazos y exigencias previstas.                   | /   |    | /                             |    | /                 |    |             |
| Dimensión 2.<br>GESTIÓN PEDAGÓGICA     | I | 6  | Ud. Como director de una institución educativa multigrado, capacita a sus profesores y padres de familia en temas pedagógicos.  | /   |    | /                             |    | /                 |    |             |
|  | I | 7  | Ud. Como director de una institución educativa multigrado, acompaña a sus docentes en los procesos de planificación curricular.   | /   |    | /                             |    | /                 |    |             |
|  | I | 8  | Ud. Como director de una institución educativa multigrado monitorea en aula a sus docentes.   | /   |    | /                             |    | /                 |    |             |
|  | I | 9  | Ud. Como director de una institución educativa multigrado, acompaña a sus docentes reflexionando después del monitoreo sobre los procesos pedagógicos.                  | /   |    | /                             |    | /                 |    |             |
|  | I | 10 | Ud. Como director de una institución educativa multigrado, sistematiza los logros de aprendizajes de sus estudiantes representándolos en tablas y figuras estadísticas. | /   |    | /                             |    | /                 |    |             |

|                    |                              |   |    |   |   |  |   |  |   |  |  |
|--------------------|------------------------------|---|----|---|---|--|---|--|---|--|--|
| <b>Dimensión 3</b> | <b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b> | I | 11 | Ud. Como director de una institución educativa multigrado, orienta a sus docentes a elaborar y aplicar instrumentos de gestión para mejorar los aprendizajes.   | / |  | / |  | / |  |  |
|                    |                              | I | 12 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realiza trabajo colegiado para mejorar la calidad de los aprendizajes.  |   |  |   |  |   |  |  |
|                    |                              | I | 13 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se han formado comisiones de trabajo institucional para hacer más operativo la gestión de los aprendizajes.                                      | / |  | / |  | / |  |  |
|                    |                              | I | 14 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se están implementando proyectos de innovación institucional para mejorar la calidad de los aprendizajes.  | / |  | / |  | / |  |  |
|                    |                              | I | 15 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realizan actividades de promoción institucional como deportes, bailes, paseos, campañas, entre otros.   | / |  | / |  | / |  |  |
| <b>Dimensión 4</b> | <b>GESTIÓN COMUNITARIA</b>   | I | 16 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realizan campañas de sensibilización sobre la mejora de logros de aprendizaje de los estudiantes.   | / |  | / |  | / |  |  |
|                    |                              | I | 17 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se socializan las normas de convivencia a los padres de familia, alumnos y trabajadores.   | / |  | / |  | / |  |  |
|                    |                              | I | 18 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realizan jornadas de solidaridad ante situaciones de necesidad o apoyo económico de un integrante de la comunidad educativa                   | / |  | / |  | / |  |  |
|                    |                              | I | 19 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realizan encuentros familiares con la finalidad de fortalecer las relaciones interpersonales entre miembros de la comunidad educativa.        | / |  | / |  | / |  |  |
|                    |                              | I | 20 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realizan convenios y alianzas estratégicas con las instituciones sociales de la localidad para dar una educación integral de los estudiantes. | / |  | / |  | / |  |  |

### Análisis del Instrumento como un todo

|                                 |  | De manera adecuada por completo | En su gran mayoría | En su gran minoría | De ninguna manera |
|---------------------------------|--|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| <b>Congruencia / Relevancia</b> | Los ítems del instrumento representan el dominio o universo de contenido de la propiedad (variable) que se desea medir | /                               |                    |                    |                   |
|                                 | El instrumento responde al propósito de la investigación (planteamiento del problema)                                  | /                               |                    |                    |                   |
|                                 | El instrumento responde a la variable de estudio   | /                               |                    |                    |                   |
|                                 | Las dimensiones consideradas representan a la variable de estudio  | /                               |                    |                    |                   |
|                                 | Los indicadores definidos representan a las dimensiones  | /                               |                    |                    |                   |
|                                 | Los ítems especificados corresponden a los indicadores planteados  | /                               |                    |                    |                   |
| <b>Claridad en la redacción</b> | Los ítems están formuladas con un lenguaje apropiado   | /                               |                    |                    |                   |
|                                 | Los ítems están redactados en forma precisa  | /                               |                    |                    |                   |
|                                 | Los ítems están redactados en forma clara  | /                               |                    |                    |                   |
|                                 | Los ítems se presentan de forma lógica   | /                               |                    |                    |                   |
|                                 | La estructura que presenta el instrumento facilita la opción de respuesta  | /                               |                    |                    |                   |
|                                 | Las indicaciones son entendibles   | /                               |                    |                    |                   |
| <b>Observaciones</b>            | .....  |                                 |                    |                    |                   |
|                                 | .....  |                                 |                    |                    |                   |

**SUGERENCIAS:** (realizar todas las anotaciones, críticas o recomendaciones que se consideran oportunas para mejorar el instrumento).

NINGUNA

-----  
-----  
-----  
-----

Mediante el presente documento doy fe que he analizado el instrumento y cumple adecuadamente con producir un rango de respuestas que representan los universos respectivos de cada constructo mental o conceptual a ser medido según los objetivos propuestos y el proceso de operacionalización de las variables, éste último desde la definición conceptual de las variables, su definición operacional, y finalmente la elaboración de sus indicadores).

Expido el presente documento para los fines pertinentes.



-----  
LUIS ROGER RUBÉN ZAPATEL ARRIAGA  
LICENCIADO EN ESTADÍSTICA  
COESPE N° 315

---

**Firma del Experto**  
**Luis Roger Rubén Zapatel Arriaga**  
**Magister MDU/MBA**  
**DNI N° 16788167**

01 de diciembre del 2019



# **INFORME DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

## **NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN:**

**Cuestionario sobre la gestión Escolar dirigido a los directores de instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de san Ignacio.**

**VARIABLE INVESTIGADA: Gestión escolar en las instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de san Ignacio.**

## **DEL EXPERTO**

Apellidos y Nombres: CHUNQUE SALAS FRANCISCO MARCELO

Grado Académico que ostenta: LICENCIADO EN EDUCACION - LENGUA Y LITERATURA

MAGISTER EN EDUCACION - DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA

SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTION EDUCATIVA

DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

## **AUTOR (ES) DEL INSTRUMENTO**

Mg. Humberto Garcia Caucha

### Análisis de los ítems del Instrumento

|                                       |   |    |   | Congruente / Relevante con la investigación |    | Redactado en forma correcta |    | Tendencia / Sesgo |    | Observación |
|---------------------------------------|---|----|---|---|----|-----------------------------|----|-------------------|----|-------------|
|                                       |   |    |   | Sí  | No | Sí                          | No | Sí                | No |             |
| Dimensión 1<br>GESTIÓN ADMINISTRATIVA | I | 1  | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige se realiza el proceso de matrícula en los plazos previstos por el Ministerio de Educación.                        | X   |    | X                           |    | X                 |    |             |
|                                       | I | 2  | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se alcanza a la UGEL el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) en el tiempo previsto                             | X   |    | X                           |    | X                 |    |             |
|                                       | I | 3  | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige se administran recursos de financiamiento otorgados por el Ministerio de Educación.                               | X   |    | X                           |    | X                 |    |             |
|                                       | I | 4  | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, Los bienes y servicios son administrados con transparencia y de acuerdo a norma.                                 | X   |    | X                           |    | X                 |    |             |
|                                       | I | 5  | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realiza el mantenimiento de infraestructura educativa en los plazos y exigencias previstas.                   | X   |    | X                           |    | X                 |    |             |
| Dimensión 2<br>GESTIÓN PEDAGÓGICA     | I | 6  | Ud. Como director de una institución educativa multigrado, capacita a sus profesores y padres de familia en temas pedagógicos.  | X   |    | X                           |    | X                 |    |             |
|                                       | I | 7  | Ud. Como director de una institución educativa multigrado, acompaña a sus docentes en los procesos de planificación curricular.   | X   |    | X                           |    | X                 |    |             |
|                                       | I | 8  | Ud. Como director de una institución educativa multigrado monitorea en aula a sus docentes.   | X   |    | X                           |    | X                 |    |             |
|                                       | I | 9  | Ud. Como director de una institución educativa multigrado, acompaña a sus docentes reflexionando después del monitoreo sobre los procesos pedagógicos.                  | X   |    | X                           |    | X                 |    |             |
|                                       | I | 10 | Ud. Como director de una institución educativa multigrado, sistematiza los logros de aprendizajes de sus estudiantes representándolos en tablas y figuras estadísticas. | X   |    | X                           |    | X                 |    |             |

|                                      |   |    |   |   |  |   |  |   |  |  |
|--------------------------------------|---|----|---|---|--|---|--|---|--|--|
| Dimensión 3<br>GESTIÓN INSTITUCIONAL | I | 11 | Ud. Como director de una institución educativa multigrado, orienta a sus docentes a elaborar y aplicar instrumentos de gestión para mejorar los aprendizajes.   | X |  | X |  | X |  |  |
|                                      | I | 12 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realiza trabajo colegiado para mejorar la calidad de los aprendizajes.  | X |  | X |  | X |  |  |
|                                      | I | 13 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se han formado comisiones de trabajo institucional para hacer más operativo la gestión de los aprendizajes.                                      | X |  | X |  | X |  |  |
|                                      | I | 14 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se están implementando proyectos de innovación institucional para mejorar la calidad de los aprendizajes.  | X |  | X |  | X |  |  |
|                                      | I | 15 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realizan actividades de promoción institucional como deportes, bailes, paseos, campañas, entre otros.   | X |  | X |  | X |  |  |
| Dimensión 4<br>GESTIÓN COMUNITARIA   | I | 16 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realizan campañas de sensibilización sobre la mejora de logros de aprendizaje de los estudiantes.   | X |  | X |  | X |  |  |
|                                      | I | 17 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se socializan las normas de convivencia a los padres de familia, alumnos y trabajadores.   | X |  | X |  | X |  |  |
|                                      | I | 18 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realizan jornadas de solidaridad ante situaciones de necesidad o apoyo económico de un integrante de la comunidad educativa                   | X |  | X |  | X |  |  |
|                                      | I | 19 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realizan encuentros familiares con la finalidad de fortalecer las relaciones interpersonales entre miembros de la comunidad educativa.        | X |  | X |  | X |  |  |
|                                      | I | 20 | En la institución educativa multigrado que Ud. Dirige, se realizan convenios y alianzas estratégicas con las instituciones sociales de la localidad para dar una educación integral de los estudiantes. | X |  | X |  | X |  |  |

### Análisis del Instrumento como un todo

|                                 |  | De manera adecuada por completo | En su gran mayoría | En su gran minoría | De ninguna manera |
|---------------------------------|--|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| <b>Congruencia / Relevancia</b> | Los ítems del instrumento representan el dominio o universo de contenido de la propiedad (variable) que se desea medir | X                               |                    |                    |                   |
|                                 | El instrumento responde al propósito de la investigación (planteamiento del problema)                                  | X                               |                    |                    |                   |
|                                 | El instrumento responde a la variable de estudio   | X                               |                    |                    |                   |
|                                 | Las dimensiones consideradas representan a la variable de estudio  | X                               |                    |                    |                   |
|                                 | Los indicadores definidos representan a las dimensiones  | X                               |                    |                    |                   |
|                                 | Los ítems especificados corresponden a los indicadores planteados  | X                               |                    |                    |                   |
| <b>Claridad en la redacción</b> | Los ítems están formuladas con un lenguaje apropiado   | X                               |                    |                    |                   |
|                                 | Los ítems están redactados en forma precisa  | X                               |                    |                    |                   |
|                                 | Los ítems están redactados en forma clara  | X                               |                    |                    |                   |
|                                 | Los ítems se presentan de forma lógica   | X                               |                    |                    |                   |
|                                 | La estructura que presenta el instrumento facilita la opción de respuesta  | X                               |                    |                    |                   |
|                                 | Las indicaciones son entendibles   | X                               |                    |                    |                   |
| <b>Observaciones</b>            | .....  |                                 |                    |                    |                   |
|                                 | .....  |                                 |                    |                    |                   |

**SUGERENCIAS:** (realizar todas las anotaciones, críticas o recomendaciones que se consideran oportunas para mejorar el instrumento).

-----  
-----  
-----  
-----

Mediante el presente documento doy fe que he analizado el instrumento y cumple adecuadamente con producir un rango de respuestas que representan los universos respectivos de cada constructo mental o conceptual a ser medido según los objetivos propuestos y el proceso de operacionalización de las variables, éste último desde la definición conceptual de las variables, su definición operacional, y finalmente la elaboración de sus indicadores.

Expido el presente documento para los fines pertinentes.



**Firma del Experto**

**Francisco Marcelo Chunque Salas**

**Lic. En Educación - Lengua Y Literatura**

**Mag. En Educación - Docencia Y Gestión Educativa**

**Segunda Especialidad En Gestión Educativa**

**Doctor En Ciencias De La Educación**

**DNI 27854410**

04 de diciembre del 2019

## ANEXO N° 04

### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

#### FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

**TÍTULO:** "MODELO DE PROPUESTA DE GESTIÓN ESCOLAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS MULTIGRADO DE LA PROVINCIA DE SAN IGNACIO"

#### DATOS PERSONALES DEL EXPERTO

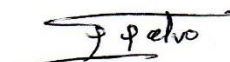
| APELLIDOS Y NOMBRES                | PROFESIÓN | GRADO                                 | CARGO Y CENTRO DE TRABAJO                         |
|------------------------------------|-----------|---------------------------------------|---|
| SOP LAPUCCO MONTALVO<br>JUAN PEDRO | DOCENTE   | DOCTOR EN CIENCIAS<br>DE LA EDUCACION | DOCENTE UNIVERSITARIO<br>UNIVERSIDAD CESAR VALDES |

Criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (x) su opinión, sobre los aspectos a valorar de la propuesta.

| C1               | C2   | C3       | C4        |
|------------------|------|----------|-----------|
| NECESITA MEJORAR | BIEN | MUY BIEN | EXCELENTE |

| N<br>o | ASPECTOS A VALORAR  | NECESITA<br>MEJORAR | BIEN | MUY BIEN | EXCELENTE |
|--------|---|---------------------|------|----------|-----------|
|        |   |                     |      |          |           |
| 2      | La Propuesta refleja los principios teóricos, ético -moral que la sustentan.  |                     |      | ✓        |           |
| 3      | Existe correspondencia entre la complejidad de las actividades a desarrollar y las particularidades de su formación científica. |                     |      | ✓        |           |
| 4      | La propuesta contribuye a la intervención e implementación de política Pública en diferentes dimensiones de la Gestión Escolar. |                     |      | ✓        |           |
| 5      | La organización y metodología de la propuesta se ha diseñado bajo el enfoque sistémico.   |                     |      | ✓        |           |
| 6      | Considera que la propuesta asume un diseño o modelo de acuerdo a lo que el investigador pretende.                               |                     |      | ✓        |           |
| 7      | La propuesta contribuye al conocimiento de la Gestión Pública en las Instituciones Educativas Públicas Multigrado.              |                     |      | ✓        |           |
| 8      | La propuesta considera la evaluación de la misma, en relación a los resultados y al presupuesto asignado por el sector.         |                     |      | ✓        |           |
| TOTAL  |   |                     |      | 24       |           |

  
 Dr. J. Pedro Soplapucco Montalvo  
 DNI 17404624

## FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

**TÍTULO:** "MODELO DE PROPUESTA DE GESTIÓN ESCOLAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS MULTIGRADO DE LA PROVINCIA DE SAN IGNACIO"

### DATOS PERSONALES DEL EXPERTO

| APellidos y Nombres  | Profesión               | Grado                       | Cargo y Centro de Trabajo    |
|----------------------|-------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| GONZALES CRUZ, OSCAR | LICENCIADO EN EDUCACIÓN | MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA | DIRECTOR DE UGEL SAN IGNACIO |

Criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (x) su opinión, sobre los aspectos a valorar de la propuesta.

| C1               | C2   | C3       | C4        |
|------------------|------|----------|-----------|
| NECESITA MEJORAR | BIEN | MUY BIEN | EXCELENTE |

| N<br>o | ASPECTOS A VALORAR   |                  |      |          |           |
|--------|--|------------------|------|----------|-----------|
|        |  | NECESITA MEJORAR | BIEN | MUY BIEN | EXCELENTE |
| 1      | Los objetivos buscan alcanzar la mejora de la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Multigrado de la provincia de San Ignacio. |                  |      | ✓        |           |
| 2      | La Propuesta refleja los principios teóricos, ético -moral que la sustentan.   |                  |      | ✓        |           |
| 3      | Existe correspondencia entre la complejidad de las actividades a desarrollar y las particularidades de su formación científica.          |                  |      | ✓        |           |
| 4      | La propuesta contribuye a la intervención e implementación de política Pública en diferentes dimensiones de la Gestión Escolar.          |                  |      |          | ✓         |
| 5      | La organización y metodología de la propuesta se ha diseñado bajo el enfoque sistémico.  |                  |      | ✓        |           |
| 6      | Considera que la propuesta asume un diseño o modelo de acuerdo a lo que el investigador pretende.  |                  |      | ✓        |           |
| 7      | La propuesta contribuye al conocimiento de la Gestión Pública en las Instituciones Educativas Públicas Multigrado.                       |                  |      | ✓        |           |
| 8      | La propuesta considera la evaluación de la misma, en relación a los resultados y al presupuesto asignado por el sector.                  |                  |      | ✓        |           |
| TOTAL  |  |                  |      | 25.      |           |



UGEL SAN IGNACIO

Mg. OSCAR GONZALES CRUZ  
DIRECTOR PROGRAMA SECTORIAL III

## FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

**TÍTULO: "MODELO DE PROPUESTA DE GESTIÓN ESCOLAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS MULTIGRADO DE LA PROVINCIA DE SAN IGNACIO"**

### DATOS PERSONALES DEL EXPERTO

| APellidos y Nombres             | Profesión                  | Grado                                    | Cargo y Centro de Trabajo               |
|---------------------------------|----------------------------|--|---|
| CABALLERO TOCTO<br>ELICEO JESUS | Licenciado<br>EN EDUCACION | Mg. EN ADMINISTRACION<br>DE LA EDUCACION | JEFE DE GESTION<br>PEDAGOGICA UGEL S.I. |

Criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (x) su opinión, sobre los aspectos a valorar de la propuesta.

| C1               | C2   | C3       | C4        |
|------------------|------|----------|-----------|
| NECESITA MEJORAR | BIEN | MUY BIEN | EXCELENTE |

| N<br>o | ASPECTOS A VALORAR   |                     |      |          |           |
|--------|--|---------------------|------|----------|-----------|
|        |  | NECESITA<br>MEJORAR | BIEN | MUY BIEN | EXCELENTE |
| 1      | Los objetivos buscan alcanzar la mejora de la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Multigrado de la provincia de San Ignacio. |                     |      |          | x         |
| 2      | La Propuesta refleja los principios teóricos, ético -moral que la sustentan.   |                     |      |          | x         |
| 3      | Existe correspondencia entre la complejidad de las actividades a desarrollar y las particularidades de su formación científica.          |                     |      | x        |           |
| 4      | La propuesta contribuye a la intervención e implementación de política Pública en diferentes dimensiones de la Gestión Escolar.          |                     |      |          | x         |
| 5      | La organización y metodología de la propuesta se ha diseñado bajo el enfoque sistémico.  |                     |      |          | x         |
| 6      | Considera que la propuesta asume un diseño o modelo de acuerdo a lo que el investigador pretende.  |                     |      | x        |           |
| 7      | La propuesta contribuye al conocimiento de la Gestión Pública en las Instituciones Educativas Públicas Multigrado.                       |                     |      | x        |           |
| 8      | La propuesta considera la evaluación de la misma, en relación a los resultados y al presupuesto asignado por el sector.                  |                     |      | x        |           |
| TOTAL  |  |                     |      |          | 28        |

OBSERVACIONES: .....NINGUNA.....



UGEL SAN IGNACIO

Mg. ELICEO JESUS CABALLERO TOCTO  
DIRECTOR PROGRAMA SECTORIAL II  
AREA DE GESTION PEDAGOGICA



## ANEXO N° 05

### AUTORIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS



**GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA**  
**DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL SAN IGNACIO**



*"Año de la Universalización de la Salud"*

Carta N°001-2020/GRC/DRE-CAJ/UGEL-SI/D

San Ignacio, 24 de enero del 2020

**Dra. Mercedes Collazos Alarcón**  
**Jefa de la Unidad Escuela de Posgrado**  
**Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo**

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a usted, con la finalidad de expresarle mi afectuoso saludo y a la vez hacer de su conocimiento que el Sr. Humberto GARCIA CAUCHA, del Programa de la Escuela de Postgrado del VI Ciclo del Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la casa superior de estudios que Ud. representa, ha sido admitido para desarrollar la aplicación de su proyecto de Tesis "ANALISIS DEL MODELO DE GESTION ESCOLAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PUBLICAS MULTIGRADO DE SAN IGNACIO" en el lapso que corresponda, debiendo informar cada fase de su proyecto al Área de Gestión Pedagógica de esta entidad.

Aprovecho la oportunidad para expresarle las muestras de mi mayor consideración y estima.

Atentamente.

 UGEL SAN IGNACIO  
  
Mg. OSCAR GONZALES CRUZ  
DIRECTOR PROGRAMA SECTORIAL III