

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

**Enrique Guzmán y Valle**

*“Alma Mater del Magisterio Nacional”*

## ESCUELA DE POSGRADO



**Tesis**

**Gestión Escolar y Comunidades Profesionales de Aprendizaje en Docentes de las  
Instituciones Educativas Estatales de la RED Distrital de Chuschi – Cangallo –  
Ayacucho 2019**

**Presentada por**

**Coco Antonio SUCNO SILVA**

**Asesor**

**Fernando Antonio FLORES LIMO**

Para optar al Grado Académico de  
Maestro en Ciencias de la Educación  
con mención en Gestión Educacional

Lima – Perú

2021

**Gestión Escolar y Comunidades Profesionales de Aprendizaje en Docentes de las  
Instituciones Educativas Estatales de la RED Distrital de Chuschi – Cangallo –  
Ayacucho - 2019**

A todos los que sueñan con un Perú más justo y solidario; con gobernantes comprometidos con el desarrollo del País. A los que creen que la educación es la alternativa para mejorar el comportamiento y la conducta de nuestros conciudadanos. A mi madre adorada Olguita Silva, con todo mi amor.

### **Reconocimiento**

A mi familia por su motivación y apoyo incondicional; a los maestros de la EPG de la UNE, por sus orientaciones y sugerencias en el desarrollo de esta tesis.

## Tabla de Contenidos

Titulo .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Reconocimiento .....	iv
Tabla de Contenidos .....	v
Lista de Tablas.....	viii
Lista de Figuras .....	x
Resumen .....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	xiii
<b>Capítulo I. Planteamiento del Problema .....</b>	<b>1</b>
1.1. Determinación del Problema .....	1
1.2. Formulación del Problema.....	4
1.2.1. Problema general. ....	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos. ....	5
1.4. Importancia y Alcance de la Investigación.....	6
1.5. Limitaciones de la Investigación .....	7
<b>Capítulo II. Marco Teórico.....</b>	<b>8</b>
2.1. Antecedentes del Estudio .....	8
2.1.1. Antecedentes nacionales. ....	8
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	11
2.2. Bases Teóricas .....	13

2.2.1. Gestión escolar.....	13
2.2.1.1. Definición de gestión. ....	13
2.2.1.2. La gestión escolar.....	16
2.2.1.3. Antecedentes de la gestión escolar.....	17
2.2.1.4. Compromisos de la gestión escolar.....	18
2.2.1.5. Clasificación de la gestión escolar.....	21
2.2.2. Comunidades profesionales de aprendizaje.....	26
2.2.2.1. Definición.....	26
2.3. Definición de Términos Básicos.....	33
<b>Capítulo III. Hipótesis y Variables</b> .....	<b>36</b>
3.1. Hipótesis .....	36
3.1.1. Hipótesis general.....	36
3.1.2. Hipótesis específicas.....	36
3.2. Variables.....	37
3.2.1. Variable 1. Gestión escolar.....	37
3.2.2. Variable 2. Comunidades profesionales de aprendizaje.....	37
3.3. Operacionalización de las Variables.....	38
<b>Capítulo IV. Metodología</b> .....	<b>40</b>
4.1. Enfoque de la Investigación .....	40
4.2. Tipo de Investigación .....	40
4.3. Diseño de la Investigación.....	41
4.4. Población y Muestra .....	41
4.4.1. Población. ....	41
4.4.2. Muestra. ....	42
4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	44

4.5.1. Técnica.....	44
4.5.2. Instrumento.....	44
4.6. Tratamiento Estadístico de los Datos .....	45
<b>Capítulo V. Resultados.....</b>	<b>47</b>
5.1. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos .....	47
5.1.1. Validez.....	47
5.1.2. Confiabilidad.....	48
5.2. Presentación y Análisis de los Resultados.....	49
5.2.1. Análisis descriptivo.....	49
5.2.1.1. Análisis descriptivo de las variables. ....	49
5.2.2 Análisis inferencial. ....	55
5.2.2.1 Prueba de normalidad.....	55
5.2.2.2. Prueba de hipótesis.....	56
5.3. Discusión de Resultados.....	61
Conclusiones.....	65
Recomendaciones .....	67
Referencias .....	69
Apéndices .....	76
Apéndice A. Matriz de Consistencia .....	77
Apéndice B. Instrumentos de Evaluación.....	80
Apéndice C. Distribución de la Data de las Variables .....	84
Apéndice D. Evidencias Fotográficas .....	94

## Lista de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de la Variable 1. Gestión escolar.....	38
Tabla 2. Operacionalización de la Variable 2. Comunidades profesionales de aprendizaje	39
Tabla 3. Detalle poblacional de las I.E. de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2020.....	42
Tabla 4. Detalle poblacional de las I.E. de la RED 11, UGEL 05 .....	43
Tabla 5. Validez del instrumento gestión escolar.....	47
Tabla 6. Validez del instrumento comunidades profesionales de aprendizaje .....	47
Tabla 7. Valores de los niveles de validez.....	48
Tabla 8. Fiabilidad del cuestionario sobre gestión escolar .....	48
Tabla 9. Fiabilidad del cuestionario sobre Comunidades profesionales de aprendizaje .....	49
Tabla 10. V1. Gestión escolar .....	49
Tabla 11. V2. Comunidades profesionales de aprendizaje.....	50
Tabla 12. Cruce de la V1. Gestión escolar y la V2. Comunidades profesionales de aprendizaje .....	51
Tabla 13. Cruce de la V1. Gestión escolar y la D1. Visión compartida.....	51
Tabla 14. Cruce de la V1. Gestión escolar y la D2. Focalización en el aprendizaje.....	52
Tabla 15. Cruce de la V1. Gestión escolar y la D3. Actividades de reflexión .....	53
Tabla 16. Cruce de la V1. Gestión escolar y la D4. Desprivatización de la práctica docente .....	53
Tabla 17. Cruce de la V1. Gestión escolar y la D5. Actividades colaborativas .....	54
Tabla 18. Pruebas de normalidad .....	55
Tabla 19. Comprobación de la hipótesis general.....	56
Tabla 20. Comprobación de la hipótesis específica 1 .....	57
Tabla 21. Comprobación de la hipótesis específica 2 .....	58

Tabla 22. Comprobación de la hipótesis específica 3 .....	59
Tabla 23. Comprobación de la hipótesis específica 4 .....	60
Tabla 24. Comprobación de la hipótesis específica 5 .....	61

## Lista de Figuras

Figura 1. Mapa referencial.....	4
Figura 2. Compromisos de la gestión escolar.....	18
Figura 3. Dimensiones de la gestión escolar .....	21
Figura 4. La misión.....	29
Figura 5. Análisis descriptivo de la V1. Gestión escolar .....	49
Figura 6. Análisis descriptivo de la V2. Comunidades profesionales de aprendizaje.....	50

## Resumen

La presente investigación lleva por título: Gestión escolar y comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho - 2019, la cual tiene como objetivo Determinar la relación que existe entre la Gestión escolar y las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019. En base a las teorías aplicadas, se tomó como referencia a la Secretaría de Educación Pública (2010) para sustentar a la variable gestión escolar y a Vieluf, Kaplan, Klieme y Bayer (2012) para sustentar la variable comunidades profesionales de aprendizaje. Metodológicamente se trata de una investigación de tipo básica, descriptiva y correlacional, basada en un diseño no experimental. La población estuvo compuesta por todos los docentes que laboran en las 45 instituciones educativas de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019, correspondiente a los niveles de educación inicial (19), primaria (18) y secundaria (08), de donde se extrajo una muestra de 120 docentes. Respecto a la técnica se empleó la encuesta y como instrumentos, se aplicaron dos cuestionarios de preguntas. Los resultados encontrados fueron: que si existe relación significativa entre la Gestión escolar y las comunidades profesionales de aprendizaje entre docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019, esto debido a que la significancia obtenida es igual a  $0.000 < 0.05$  y el coeficiente de correlación es igual a 0.872, lo que indica que las variables se correlacionan de manera positiva y es alta.

*Palabras clave:* gestión escolar, comunidades profesionales de aprendizaje, visión compartida, actividades compartidas y desprivatización de la práctica docente.

## Abstract

The research presented is titled: School management and professional learning communities in teachers of the state educational institutions RED district of Chuschi – Cangallo – Ayacucho - 2019, which aims to determine the relationship that exists between the School management and professional learning communities in teachers of state educational institutions RED district of Chuschi – Cangallo – Ayacucho - 2019. Based on the applied theories, the Ministry of Public Education was taken as a reference (2010) to support the variable school management and Vieluf, Kaplan, Klieme and Bayer (2012) to support the variable professional learning communities. Methodologically, it was a basic, descriptive and correlational research, based on a non-experimental design. The population was made up of all the teachers who work in the 17 educational institutions of RED district of Chuschi – Cangallo – Ayacucho, corresponding to the levels of initial, primary and secondary education, from which a sample of 120 teachers. Regarding the technique, the survey was used and as instruments, two questionnaires were applied. The results found were: that if there is a significant relationship between school management and professional learning communities in teachers of state educational institutions RED district of Chuschi – Cangallo – Ayacucho - 2019, this because the significance obtained is equal to  $0.000 < 0.05$  and the correlation coefficient is equal to 0.872, indicating that the variables are highly positively correlated.

*Key words:* school management, professional learning communities, shared vision, shared activities and deprivatization of teaching practice.

## **Introducción**

Esta investigación se titula “Gestión escolar y comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019” la misma que tiene por objetivo poder determinar la relación que existe entre ambas variables, para ello se analizará cada una de sus dimensiones con la intención de poder detectar algunas deficiencias que se vienen dando en las instituciones educativas a fin de elaborar recomendaciones que contribuyan a mejorar la problemática encontrada.

De esta manera se plantea el siguiente estudio:

En el primer capítulo, planteamiento del problema, se presenta la identificación y determinación del problema, la formulación del problema, formulación de objetivos, así como la importancia los alcances y limitación de la investigación.

El segundo capítulo, marco teórico, expone los diferentes antecedentes de estudios directamente vinculados con nuestro trabajo de investigación para luego desarrollar las bases teóricas actualizadas, así como la definición de los términos básicos.

En el tercer capítulo, hipótesis y variables, se formulan las hipótesis generales y específicas, determinación de variables y su operacionalización.

En el cuarto capítulo, metodología, se expone el enfoque, el tipo de investigación, diseño, población y muestra de la investigación. También las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como su tratamiento estadístico

En el quinto capítulo, resultados, se realiza la validación y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, se ve la presentación y análisis de los resultados, así como su discusión de esta.

Finalmente exponemos las conclusiones, las recomendaciones, referencias y los apéndices respectivos.

## Capítulo I. Planteamiento del Problema

### 1.1. Determinación del Problema

Analizando el entorno y observando que vivimos en un mundo cada vez más competitivo, las instituciones educativas necesitan poder gestionar de manera eficiente y eficaz distintas actividades, por tanto, requieren de diferentes modelos de sistemas de gestión que les permita cumplir con las actividades establecidas como centros educativos, los cuales puedan ser implementados de manera sencilla.

Se sabe que toda institución hoy en día busca el éxito y para esto, necesitan gestionar de manera eficaz la calidad de sus servicios, capacitando al personal docente, brindándole los materiales necesarios, cuidando que los ambientes sean las más adecuadas, así como también prevenir situaciones de riesgos tanto para los estudiantes como para el personal que labora. Todo esto les permitirá como institución estar a la vanguardia con los cambios que se suscitan en la actualidad.

Sin embargo, es común observar a los encargados del área directiva de las instituciones pasar prologadas horas encerrados en sus oficinas, sentados frente a un computador o realizando reuniones de temporalidad extensa tocando temas relacionados a la administración y buscando dar solución a los constantes problemas que se vienen suscitando. Es por esta razón, los directivos, le dan menor tiempo a la labor pedagógica, trabajando menos tiempo en conjunto con su personal docente.

Analizando esta situación y considerando que la mayor parte de su tiempo la pasan resolviendo situaciones inesperadas, se llega a la conclusión que no están realizando de manera correcta la gestión.

El ministerio de educación (2015) precisó que el sector educación mantiene aún los paradigmas tradicionales que orientan el quehacer educativo con respecto a la gestión escolar.

Al respecto, Sánchez (2014) menciona que realizar una adecuada gestión escolar es crucial para el logro de objetivos ya que permite influir en los procesos de planificación curricular, la distribución de puestos, la gestión estratégica para crear comunidades de aprendizajes a partir de las experiencias y la construcción de conocimientos de sus integrantes

Sin embargo, la realidad en nuestro país es otra, ya que las instituciones educativas presentan deficiencias en su gestión, las mismas que se ven manifiestas en la evaluación Censal de estudiantes (ECE), a nivel de nacional y la evaluación (PISA) de nivel internacional, en donde Perú se encuentra ubicado dentro de los últimos puestos. (Unidad de Medición de la Calidad, 2018).

Otro caso que también se observa es que los talentos con los que contamos como país, se encuentran saliendo al extranjero para poder destacar, del mismo modo se observa que los profesionales en educación se encuentran migrando al sector privado, buscando mayores reconocimientos salariales, así como también, buscando mejores ambientes de trabajo, con un clima mucho más cálido y de menor tensión, entre otros casos.

Es por este motivo que el sector educación en nuestro país, causa mucha preocupación y ante esto, el MINEDU (2015) se encuentra implementando una serie de políticas y programas de formación que contribuyan a mejorar la calidad en la educación.

Sin embargo, realizando un enfoque desde el ámbito local, las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho, presentan una serie de deficiencias, entre ellas se puede destacar que existe un tipo de liderazgo autocrático, tanto a nivel directivo como docente, en donde las decisiones se centran bajo el poder de una sola persona, sin tomar en consideración las opiniones o sugerencias del resto, inhibiendo el desarrollo profesional de los demás docentes, del mismo modo existe un clima laboral no adecuado el cual repercute en el cumplimiento de las funciones de cada

docente. Por tanto, surge la necesidad de tratar de mejorar la gestiona escolar, promoviendo las comunidades de aprendizaje entre profesores a fin de mejorar el desarrollo profesional de estos, para la satisfacción plena de los mismos y principalmente de los padres de familia y la sociedad en general de Ayacucho

Chuschi es uno de los seis distritos que conforman la provincia de Cangallo, ubicado en la región Ayacucho, a una altitud de 3141 m.s.n.m. con una población de 8321 habitantes.

El distrito de Chuschi cuenta con un total de 45 instituciones educativas entre los niveles de inicial primaria y secundaria, siendo los Directores los responsables directos de la gestión educativa dentro de cada institución Educativa, quienes elaboran documentos de gestión totalmente descontextualizados, poco útiles, en muchos de los casos copiando documentos de otras instituciones con la única intención de cumplir con el formalismo que requiere las instancias desconcentradas como la Ugel; por otro lado es necesario señalar que las mencionadas directivos al presentar documentos de gestión descontextualizados no coinciden con los fines y objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Local (PEL) del distrito de Chuschi, lo cual hace ver, la falta de una visión compartida entre Instituciones Educativas que les permita seguir un solo horizonte que les conduzca a la mejora del rendimiento escolar, lo cual genera el malestar y descontento de los propios estudiantes, los padres de familia y docentes, dando lugar al rompimiento de relaciones sociales entre los mismos.

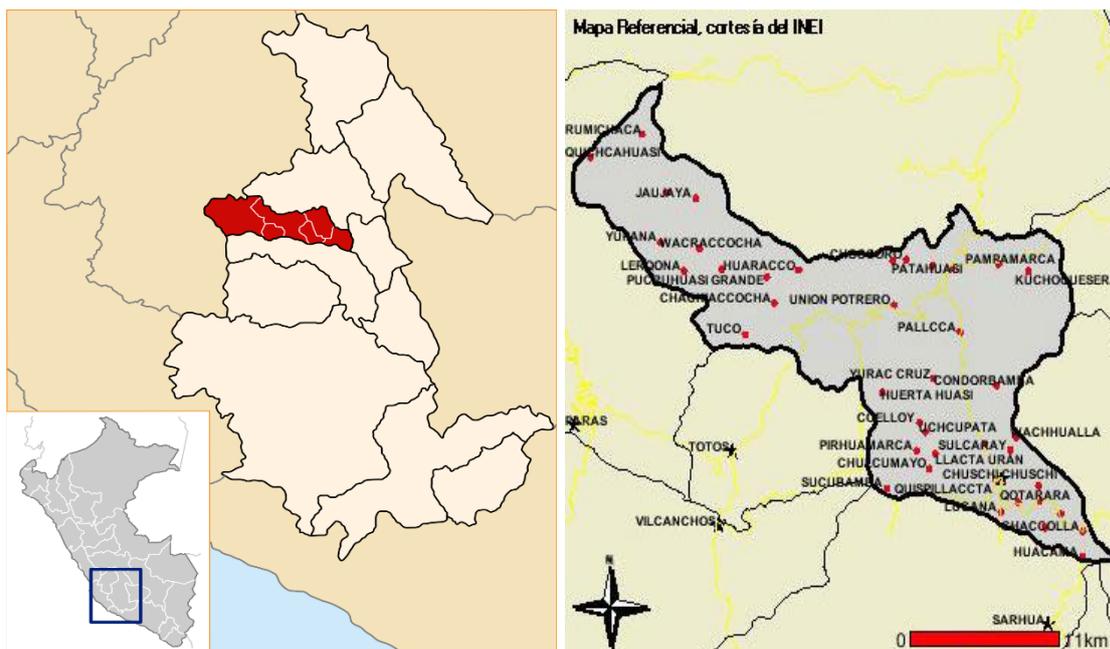


Figura 1. Mapa referencial

## 1.2. Formulación del Problema

### 1.2.1. Problema general.

$P_G$  ¿Qué relación existe entre la Gestión escolar y las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019?

### 1.2.2. Problemas específicos.

$P_{E1}$  ¿Qué relación existe entre la Gestión escolar y la visión compartida de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019?

$P_{E2}$  ¿Qué relación existe entre la Gestión escolar y la focalización en el aprendizaje de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019?

P<sub>E3</sub> ¿Qué relación existe entre la Gestión escolar y las actividades de reflexión que emplean las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019?

P<sub>E4</sub> ¿Qué relación existe entre la Gestión escolar y la desprivatización de la práctica docente de las comunidades profesionales de aprendizaje en las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019?

P<sub>E5</sub> ¿Qué relación existe entre la Gestión escolar y las actividades colaborativas de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho - 2019?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general.**

O<sub>G</sub> Determinar qué relación existe entre la Gestión escolar y las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

O<sub>E1</sub> Determinar qué relación existe entre la Gestión escolar y la visión compartida de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

O<sub>E2</sub> Determinar qué relación existe entre la Gestión escolar y la focalización en el aprendizaje de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

O<sub>E3</sub> Determinar qué relación existe entre la Gestión escolar y las actividades de reflexión que emplean las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

O<sub>E4</sub> Determinar qué relación existe entre la Gestión escolar y la desprivatización de la práctica docente de las comunidades profesionales de aprendizaje en las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

O<sub>E5</sub> Determinar qué relación existe entre la Gestión escolar y las actividades colaborativas de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

#### **1.4. Importancia y Alcance de la Investigación**

La investigación centra su importancia en las necesidades que presentan las instituciones educativas, especialmente del sector público, ya que comúnmente se observa a los encargados del área directiva pasar prologadas horas encerrados en sus oficinas, realizando reuniones de temporalidad extensa, resolviendo situaciones inesperadas y buscando dar solución a los constantes problemas que se vienen suscitando, dándole menor tiempo a los problemas pedagógicos y trabajando menos tiempo en conjunto con su personal docente.

Frente esto, surge la necesidad de que los directivos realicen reuniones con su personal docente para poder planificar, organizar y programar las distintas actividades escolares, así como elaborar ciertos documentos de gestión institucional en donde participe la comunidad educativa en general, (Directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y principalmente las diferentes autoridades locales),frente a ello, se necesita de la creación de comunidades profesionales de aprendizaje que contribuyan al trabajo en conjunto,

permitiéndoles tener una visión compartida entre instituciones, focalizando la enseñanza - aprendizaje, realizando actividades de reflexión que contribuyan a la desprivatización de la práctica docente, fomentando las actividades colaborativas a fin de superar las dificultades de la práctica docente en la escuela.

### **1.5. Limitaciones de la Investigación**

Dentro a las limitaciones presentadas se tienen las siguientes:

Las dificultades para poder obtener los permisos de las distintas instituciones para contar con la participación de los docentes y directivos.

Otro factor limitante fue el tiempo para el desarrollo de la presente investigación, ya que la población ligeramente grande, y el estudio aplicado es transversal, por tanto, no se podrá analizar las tendencias en cuanto a las variables y sus dimensiones.

## Capítulo II. Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes del Estudio

#### 2.1.1. Antecedentes nacionales.

Zárate (2017) sustentó la tesis doctoral titulada: *La gestión educativa en Redes, el trabajo colaborativo y la efectividad del servicio educativo en las Redes 08, 10 y 11, San Martín de Porres*, dicha investigación buscó establecer el grado de relación que existe entre la gestión educativa en Redes, el trabajo colaborativo y la efectividad del servicio educativo en las Redes 08, 10 y 11. Para ello, se formuló la siguiente hipótesis: El grado de relación que existe entre la gestión educativa en Redes, el trabajo colaborativo y la efectividad del servicio educativo en las Redes 08, 10 y 11, San Martín de Porres, es significativo. La investigación es de tipo cuantitativo, sustantiva, retrospectiva, transversal; los métodos generales utilizados fueron deductivo, inductivo y de análisis, el método específico aplicado es el descriptivo. El diseño que se utilizó para el desarrollo fue el correlacional. La población estuvo conformada por 51 instituciones educativas con 83 directivos. Para la recolección de datos de las tres variables: gestión educativa en Redes, trabajo colaborativo y la efectividad del servicio educativo en las Redes 08, 10 y 11, se utilizó como técnica la encuesta y se aplicó como instrumento un cuestionario con respuestas en escala de Likert que fue validado a través de un análisis factorial alfa de Cronbach. La prueba de hipótesis se realizó con el coeficiente de correlación múltiple a través del estadístico de Durbin-Watson (DW). Luego, el análisis estadístico permitió demostrar que la gestión educativa en Redes, el trabajo colaborativo y la efectividad del servicio educativo en las Redes 08, 10 y 11, San Martín de Porres, se relacionan significativamente con un grado de significancia de correlación positiva media.

Pérez (2018) sustentó la tesis de maestría titulada: *Liderazgo pedagógico y comunidades de aprendizaje en Instituciones Educativas, Red 11, UGEL 05, San Juan de*

*Lurigancho – 2018*, la cual tuvo como fin poder determinar la relación existente entre ambas variables, para ello, recurrieron al Marco del Buen Desempeño Directivo (2013) para el sustento teórico de la variable liderazgo pedagógico, y al teórico Valls (2000) para sustentar la variable comunidades de aprendizaje. Metodológicamente se trató de un estudio descriptivo correlacional, con una población de 450 profesores de las instituciones educativas de la red 11 correspondiente a la Ugel 05, de donde se delimitó una muestra de 165 profesores. La técnica usada fue la encuesta y los instrumentos empleados fueron el cuestionario de preguntas. Los resultados encontrados fueron que el 61.2% de los profesores manifestaron que el liderazgo pedagógico en la institución se encuentra dentro de un nivel medio, viéndose reflejada en las comunidades de aprendizaje que presentan un nivel regular. Además de demostrarse que el establecimiento de metas y expectativas, el uso estratégico de los recursos, el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, el promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros y el garantizar un ambiente seguro y de soporte tiene una relación significativa con las comunidades de aprendizaje en las Instituciones Educativas.

Briceño (2019), sustentó la tesis de licenciatura titulada: *Gestión escolar y comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de la RED 03, Cercado de Lima – 2019*, la misma que tuvo como objetivo poder determinar la relación existente entre la gestión escolar y las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de la RED 03 de Cercado de Lima. La metodología que emplearon fue la descriptiva correlacional, en lo que respecta a la población, estuvo conformada por 423, de donde se seleccionó una muestra de solo 80 docente. Se aplicó como instrumento dos cuestionarios para medir a cada una de las variables, los mismos que permitieron que se concluya en que la gestión escolar en las instituciones de esta Red si son óptimas (65%), siendo esta la razón por las que las comunidades profesionales de aprendizaje se encuentran en un nivel eficiente. por

tanto, si existe una relación positiva y alta entre la Gestión escolar y comunidades profesionales de aprendizaje, con un coeficiente de correlación de 0.749. Además de comprobarse que la gestión escolar se relaciona significativamente con la visión compartida, la focalización en el aprendizaje, la dimensión reflexión, la desprivatización de la práctica docente y las actividades colaborativas de las comunidades profesionales de aprendizaje.

De la Cruz (2019) sustentó la tesis de maestría titulada: *Las comunidades profesionales de aprendizaje en el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Ramón Castilla, Comas 2018*, la cual tuvo como fin poder determinar la relación existente entre ambas variables, para ello, recurrieron a los teóricos Hord (1997) y Valdes (2009) para el sustento de las variables. Metodológicamente se trató de un estudio descriptivo explicativo, con una población de 29 maestros, optándose por aplicar el censo. La técnica usada fue la encuesta y los instrumentos empleados fueron el cuestionario de preguntas. Los resultados encontrados fueron: que el 86.21% de los maestros de la institución educativa Ramón Castilla afirman que el nivel de práctica de los principios de las CPA es bueno, sin embargo, consideran que el nivel de desempeño docente es regular. Ante esto concluyen que: La variabilidad del desempeño de los docentes se debe en un 20% a las CPA; la variabilidad de las capacidades pedagógicas se deben en un 52% a las CPA, en consecuencia, las CPA inciden a las capacidades pedagógicas de los docentes. Las comunidades profesionales de aprendizaje inciden en un 67.6% en la disposición para la labor docente. Las CPA inciden en un 47.1% en la responsabilidad laboral docente. Del mismo modo, el 67.6% inciden en la naturaleza de las relaciones interpersonales que establece el docente con alumnos, padres, directivos y colegas en la I.E. y finalmente, las CPA inciden en un 18.3% en los principales resultados de la labor educativa.

Salcedo (2019) sustentó la tesis de maestría titulada: *la comunicación asertiva y la gestión escolar de la Institución Educativa Nro. 54327 Virgen de Ccaraccara de Huancapuquio - Tintay, región Apurímac*. De característica cuantitativa y correlacional, La investigadora logró el objetivo propuesto y la verificación de la hipótesis formulada, para lo cual utilizó como instrumentos fichas de opinión validadas con el Alfa de Cronbach y opinión de expertos respectivamente, aplicados a los docentes y padres de familia de institución antes mencionada. Los datos fueron procesados mediante la Estadística inferencial de la mediana para cada caso y el estadístico  $r$  de Pearson. La investigación tuvo como muestra a 30 sujetos estamentales de la de la Institución Educativa Inicial Nro. 54327 Virgen de Ccaraccara de Huancapuquio - Tintay, región Apurímac, elegidos y determinados por criterio de la tesista. Se concluyó que existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la gestión escolar de la Institución Educativa Nro. 54327 Virgen de Ccaraccara de Huancapuquio - Tintay, región Apurímac.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales.**

Krichesky (2013), sustentó la tesis de doctoral titulada: *El desarrollo de las comunidades profesionales de aprendizaje*. Procesos y factores de cambio para la mejora de las escuelas, cual tuvo como finalidad poder comprender los procesos para la mejora escolar a través del desarrollo de una Comunidad Profesional de Aprendizaje. Metodológicamente se trató de una investigación cualitativa, exploratoria e inductiva. La población estuvo compuesta por dos centros educativos. La técnica empleada fue el estudio de casos. El estudio llegó a la conclusión que en la I.E.S. Los Girasoles y la I.E.S. Las Alondras, los profesores valoran el aprendizaje entre colegas hasta tal punto en que algunos lo citan como la modalidad “con la que más se aprende”. Por tanto, dirección ejecuta de manera eficiente su gestión escolar, logrando que su comunidad educativa tenga una visión compartida, sintiéndose comprometidos y motivados, caminando siempre en

busca de la mejora, para ello, realizan actividades de reflexión, que les permita a los docentes tomar conciencia de lo que se quiere, desprivatizando de este modo la práctica docente y logrando que las actividades se den de manera colaborativa y equipo.

García, Higuera y Martínez (2018) publican la revista titulada: *Hacia la Implantación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje Mediante un Liderazgo Distribuido*, la cual tuvo como objetivo analizar el liderazgo distribuido en relación a las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Para ello, se realizó un análisis exhaustivo de los distintos artículos publicados en la base de Scopus, durante los periodos 2008 y 2017 a fin de poder ser comparados y conocer la influencia del liderazgo en la transformación de los CPA. Metodológicamente se basó en una investigación comparativa, en donde la población estuvo conformada por 173 artículos, procedente de la base de datos Scopus, sustrayéndose una muestra de solo 18 artículos científicos. Los resultados encontrados fueron que el liderazgo es considerado como un factor esencial para la mejora educativa. Por otro lado, también concluyen afirmando que los centros educativos se han transformado en Comunidades Profesionales de Aprendizaje, siendo esto positivo para los procesos de enseñanza y aprendizaje del estudiante, destacando en ello las condiciones que se requieren para intentarlo tales como: condiciones colaborativas, aprendizaje profesional compartido, mayor descentralización y autonomía

Bolívar y Bolívar (2016) publicaron el artículo titulado: *Individualismo y comunidad profesional en los establecimientos escolares en España: limitaciones y posibilidades*. El artículo tuvo como fin poder diagnosticar y medir el grado de cultura de aprendizaje que se tiene en las comunidades profesionales de aprendizaje. Para obtener esta información, trabajaron con una matriz donde se vaciaron todos los datos obtenidos. La población estuvo constituida por 812 participantes, entre equipo directivo y docentes que trabajan en Escuelas o Colegios de Infantil o Primaria (54'1%) y en Institutos de

Secundaria (45'9%). Los resultados que se encontraron fueron los siguientes: en Colegios de Primaria, los directores no hacen partícipes al profesorado en la toma de decisiones de la escuela, sin embargo, existe un mayor aprendizaje colectivo entre el profesorado, existe la práctica personal compartida y se dan las condiciones de apoyo, por tanto, el trabajo en cooperativo funciona mejor en colegios de educación Infantil y Primaria, donde suele existir una mayor responsabilidad compartida. En lo que respecta a los centros de Educación Secundaria, el liderazgo compartido y liderazgo de apoyo toma mayor peso, aunque se detectan medias negativas para el resto de dimensiones; lo que nos hace pensar que el individualismo y solipsismo en la práctica docente es una realidad en las instituciones educativas encuestadas. En Secundaria la mejora y el compromiso está lejos de alcanzar niveles aceptables.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Gestión escolar.**

Para poder comprender un poco el significado de gestión escolar, es necesario tener claro el significado propio de gestión:

#### ***2.2.1.1. Definición de gestión.***

Stoner (1996) coinciden al definir la gestión como la capacidad de organizar los recursos de una persona o un grupo de personas a fin de alcanzar los resultados esperados.

Esta definición puede ser entendida como aquella capacidad que presenta una persona para poder anticipar de manera activa el cambio, con la finalidad de estructurar de manera permanente ciertas estrategias que ayuden a garantizar el futuro que toda organización desea.

Gago (2004) también aporta al respecto definiendo la gestión como un facultad que no radica simplemente en la autonomía y libertad administrativa o jurídica, sino que

necesita también del desarrollo de las capacidades de sus líder, así como de las relaciones que este lleva con los individuos que los rodean frente a los que ejerce su función directiva. (p. 165)

Desde el punto de vista de Abril, Enríquez y Sánchez (2006) la gestión es considerada como un proceso que comprende la toma de decisiones en base a la dirección de una determinada organización. (p. 11)

Para Navarro y Lladó (2014) mencionan que la gestión se encuentra enmarcada dentro del ámbito directivo, el cual comprende todo el accionar que debe de realizar un líder para el cumplimiento de los objetivos planteados dentro de una organización. (p. 20)

Analizando las distintas definiciones realizadas por los autores antes mencionados se llega a la conclusión que los sistemas de gestión son considerados como una herramienta que permiten llevar el control de manera responsable sobre los procesos de una determinada empresa, ayudando a optimizarla y por ende, contribuyendo en los procesos para la toma de decisiones.

Por otro lado, en lo que respecta a lo académico, Ezpeleta y Furlán (1992) señaló que la gestión se puede dividir en dos tipos: en gestión educativa y la gestión escolar. La primera se encuentra asociada a las decisiones que se asumen en referencia a la política educativa, en su escala más amplia del sistema de gobierno y administración, mientras que la gestión escolar se encuentra asociada al accionar del equipo directivo de la institución. (p. 107).

De acuerdo a los postulados anteriores es necesario responder la interrogante: ¿Cuáles son los rasgos principales de un gestor? al respecto Muñoz (2016), consideró 10 rasgos importantes:

- *Saber delegar*: Uno de los principales problemas de algunos managers es que no saben delegar. Tienen miedo a perder el control de la situación y acaban haciendo ellos

muchas tareas que no les corresponde, esto les hace perder el tiempo en tareas operativas y no les alcanza el tiempo para las tareas más estratégicas.

- *Es comunicativo:* un buen gestor, debe comunicarse asertivamente con los miembros de su equipo para transmitir lo que requiere transmitir.
- *Muestra empatía:* la empatía es la capacidad de ponerse en la piel de la otra persona lo que permitirá que las relaciones fluyan para lograr el éxito a la hora de entender las necesidades del equipo para poder dar el soporte que se necesita.
- *Es motivador e inspirador:* un buen gestor debe ser capaz de motivar e inspirar a su equipo transmitiendo todo su entusiasmo. Un equipo motivado será capaz de trabajar a un rendimiento superior.
- *Es un buen estratega:* es importante que un equipo sepa en todo momento cuales son los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo con los recursos que cuenta.
- *Tiene capacidad de coordinación:* Una vez que el gestor adquiere una buena estrategia debe coordinar en equipo a fin de no desalinearse distrayéndose en trabajos poco prioritarios.
- *Demuestra valor:* Un buen gestor debe mostrar valor y contagiarlos a su equipo, asumir sus responsabilidades de sus actos es una gran muestra de valor.
- *Demuestra compromiso:* Cuando las cosas no van del todo bien, el gestor no puede ser el primero en abandonar el barco ya que todo el equipo terminaría desmoronándose y haciendo lo mismo, el buen gestor se compromete con su equipo a estar en los buenos y malos momentos.
- *Es resolutivo:* Un buen gestor enfrenta las adversidades propias y propiciadas por los demás, resolviendo los problemas de manera rápida.

- *Es resiliente:* A veces los problemas son inevitables y no tienen solución, solo queda asumirlos con responsabilidad e hidalguía y aprender de ellos. la resiliencia es la resistencia emocional de aguantar los malos momentos y salir fortalecidos de ellos.

En base a ello, y teniendo claro el significado de gestión, a continuación, se analizarán las definiciones planteadas por distintos autores en referencia a la gestión escolar.

#### ***2.2.1.2. La gestión escolar.***

La gestión escolar es comprendida como aquellas acciones que al ejecutarse en conjunto por los actores escolares buscan cumplir con las funciones que debe de realizar toda escuela. Esto comprende contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de las clases, los ambientes adecuados, y cumplir con los procesos que son necesarios para que el estudiante logre aprender en base a los fines de la educación. (Navarro y Lladó, 2014, p. 19).

Por otro lado, Oliveira (2005) menciona que al parecer distintos investigadores coinciden al tratar de definir la gestión escolar como algo mucho más complejo y amplio que la administración, ya que además de ello, implica la participación del docente.

La Secretaría de Educación Pública (2010) define la gestión escolar como conjunto de labores que cumple la comunidad educativa. Esta comprende la cultura de la organización, que se encuentra compuesta por los directivos, el personal docente, las instancias de decisión, los actores y factores que se encuentran asociados con la manera peculiar de cómo se realizan las actividades en la escuela, la comprensión de los objetivos, la identificación del colectivo, la forma en cómo se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica (p. 17).

Por tanto, tal y como se ha podido observar, la gestión escolar ha sido materia de estudio para la formulación de distintas conceptualizaciones entre las cuales se llega a coincidir en la complejidad de sus funciones y los múltiples elementos que lo conforman.

El principal desafío que enfrenta la gestión escolar es hacer más dinámico sus procesos, así como buscar la participación de los distintos actores que forman parte de la acción educativa. Para ello:

- La gestión escolar interviene sobre la institución en su globalidad.
- Recobra la intencionalidad pedagógica, así como la educativa.
- Integra a los individuos que forman parte de la acción educativa, como agentes protagónicos del cambio educativo.
- Estructura procesos de calidad en busca de alcanzar los resultados esperados. (Navarro y Lladó, 2014, p. 28).

### ***2.2.1.3. Antecedentes de la gestión escolar.***

La Secretaría de educación pública (2010) ejecutó un análisis en función a los sucesos que acontecen dentro de las escuelas en donde se pudo definir la gestión escolar como una parte de la cultura organizacional de las escuelas, la cual es instaurada por los administradores, el personal docente que la conforman, las normas, los directivos, la forma en que se relacionan los distintos actores de la escuela, la comprensión de los objetivos, el grado de compromiso e identidad como parte del colectivo, el modo en cómo se crea el ambiente en donde se desarrollan los procesos de aprendizaje, y la relación con el entorno en donde se encuentra ubicada la escuela.

Sin embargo, el ministerio de educación (2015) manifestó que durante la última década, los compromisos relacionados a la gestión escolar han direccionado el accionar de las instituciones educativas, buscando promover y garantizar el logro de los aprendizajes.

Frente a esto, la gestión escolar necesita de la aplicación de prácticas que permitan la generación de condiciones favorables, garantizando así los aprendizajes en la institución. Pero también cabe recalcar, que es indispensable el correcto liderazgo del director para poder dirigir, gestionar, comunicar, orientar, motivar y educar hacia el cambio educativo. Por tanto, una escuela necesita de la implementación de líderes pedagógicos para poder alcanzar los mejores resultados en los aprendizajes de sus estudiantes.

#### **2.2.1.4. Compromisos de la gestión escolar.**

En el 2015, la Norma Técnica estableció ocho Compromisos de la Gestión Escolar, sin embargo, en el 2016 estos fueron resumidos a solo 6:

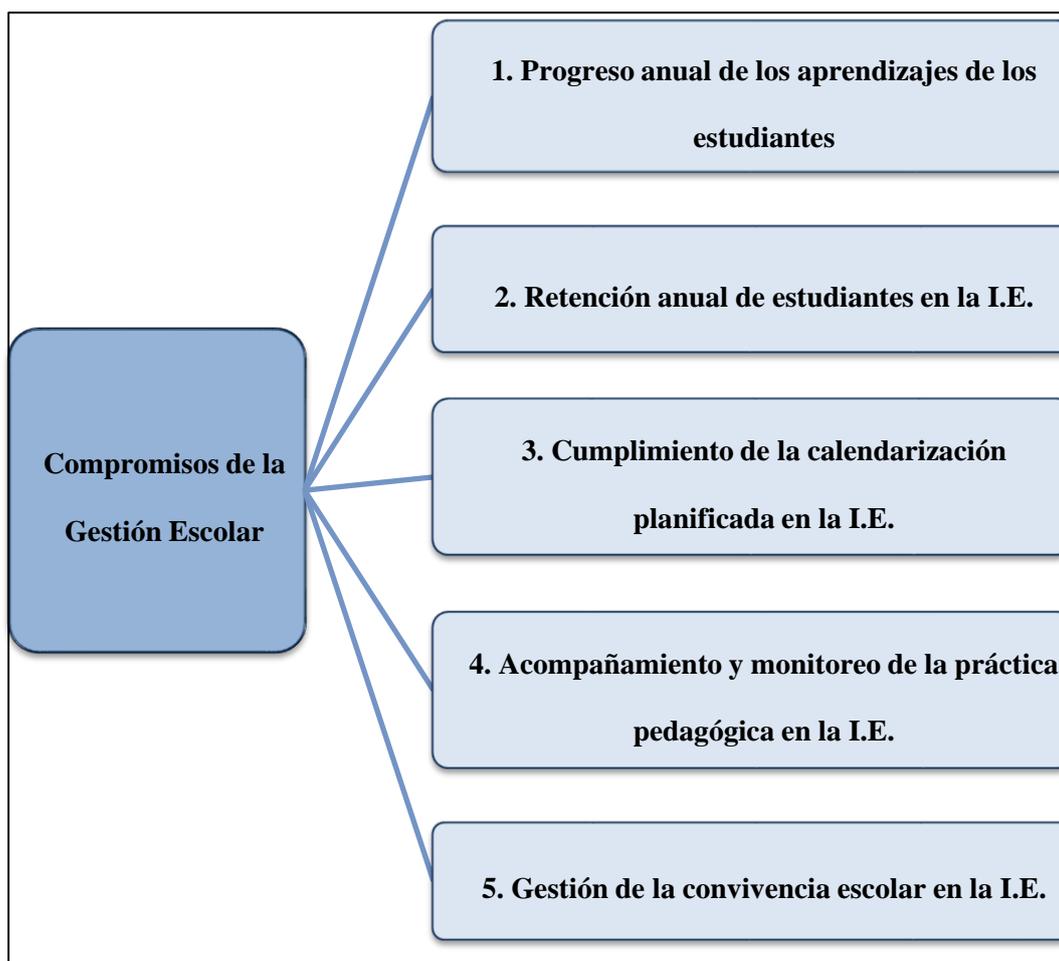


Figura 2. Compromisos de la gestión escolar

Fuente: Ministerio de Educación (2015). [www.minedu.gob.pe/compromisos-gestion-escolar](http://www.minedu.gob.pe/compromisos-gestion-escolar)

El primero compromiso de la gestión escolar tiene por objetivo dirigir y orientar a la comunidad educativa hacia la mejora de los aprendizajes basándose en los resultados obtenidos en las diferentes evaluaciones estandarizadas como las evaluaciones censales de estudiantes (ECE) a nivel nacional y la evaluación regional de aprendizaje (ERA) realizadas en estudiantes a fin de poder identificar las deficiencias y sus causas y trabajar en el fortalecimiento de ello.

El segundo compromiso busca mantener a los estudiantes en la institución educativa y para ello se necesita del trabajo en equipo en donde se involucre a toda la comunidad educativa en general, brindando las condiciones adecuadas y un ambiente pleno y de confianza que permita tanto al estudiante como al padre de familia identificarse con con la Institución Educativa sin tener la necesidad de migrar hacia las grandes ciudades como el caso de Huamanga, Lima, entre otros.

El tercer compromiso busca que se cumpla con lo calendarizado y planificado en el Plan anual de Trabajo, por tanto, se debe de cumplir con la correcta gestión de la jornada escolar, así como con la jornada laboral, esta última es muy efectiva ya que al cumplirse en su plenitud y de manera efectiva permite asegurar el logro del aprendizaje de los estudiantes.

El cuarto compromiso se basa en el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica, compromiso que durante el año 2019 el MINEDU a través de UGEL como instancias descentralizadas ha enfatizado el trabajo de monitoreo y acompañamiento a fin de mejorar la calidad educativa, la cual consiste en ejecutar el proceso de monitoreo y acompañamiento a los docentes de parte de los Directores de las diferentes institución educativas, y este a su vez cumpla con los documentos de gestión debidamente actualizados (Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo (PAT)

Proyecto Curricular Institucional (PCI), Reglamento Interno (RI) y el plan anual de monitoreo acompañamiento docente.

Mediante el liderazgo el directivo se centrará en apoyar, evaluar, incentivar y desarrollar la calidad docente, generando una dinámica de retroalimentación de la práctica pedagógica. Por otro lado, el monitoreo de la práctica pedagógica va a permitir que se verifique de manera consecuyente las actividades que se encuentren establecidas en la escuela, comprobando de esta manera el cumplimiento de lo establecido a largo del año escolar. Mientras que el acompañamiento pedagógico consiste en hacer un seguimiento a los docentes durante las sesiones de clases a fin de poder fortalecer las competencias que estos tengan contribuyendo a mejorar su desempeño, promoviendo el desarrollo profesional del docente

El quinto compromiso trata sobre la gestión de la convivencia en la escuela. Aquí se busca mantener el clima institucional o las relaciones personales y grupales de manera armónica entre todos los agentes educativos, extendiéndose este propósito a las autoridades y la sociedad en general, siendo el Director de la institución educativa el directo responsable de dicho propósito.

Cumplir con este compromiso va a permitir a las instituciones educativas que se conviertan en un espacio en donde se pueda aprender a convivir, favoreciendo de este modo el aprendizaje, y formando a los estudiantes en base a competencias, capacidades y actitudes, sin perder de vista los estándares de aprendizaje, siendo socialmente activos y con un alto nivel de responsabilidad.

Finalmente, el último compromiso busca la aplicación de instrumentos de gestión educativa tales como la formulación del PEI y la implementación de un plan anual de trabajo (PAT).

### 2.2.1.5. Clasificación de la gestión escolar.

La secretaria de educación pública (2010) recomienda clasificar la gestiona escolar en base a 4 dimensiones, tal como se muestra en el siguiente gráfico:



Figura 3. Dimensiones de la gestión escolar

Fuente: Secretaría de Educación Pública (2010) Modelo de gestión educativa estratégica. Programa Escuelas de Calidad. Alianza por la calidad de la Educación.

#### *D1. Gestión organizativa*

Navarro y Lladó (2014) menciona que la gestión organizativa es clave para la toma de decisiones, ya que una adecuada gestión va a permitir garantizar el logro del aprendizaje en los estudiantes, además de enriquecer las relaciones y el compromiso con los participantes.

La gestión organizativa es considerada como el soporte de la organización ya que es aquí en donde se busca coordinar, controlar y supervisar a cada una de las personas que forman parte del equipo trabajo, otorgándole responsabilidades a través de comisiones; organizándolas en función a sus habilidades y destrezas, nivel de conocimiento, especialidades, intereses o necesidades de la institución. Por tanto, es responsabilidad del administrador o director de la institución educativa, propiciar la participación de los diferentes agentes educativos en la elaboración, evaluación y difusión de los instrumentos de gestión educativa, tales como el PEI, PCI, PAT y RI.

*Proyecto educativo institucional (PEI):*

El (PEI), es el principio ordenador de las instituciones Educativas, en él está plasmado el marco teórico bajo el cual surgen los objetivos pedagógicos; aquí se presenta la "Visión" de la Institución, es decir, la propuesta a futuro, la mirada hacia el horizonte

*Proyecto curricular institucional (PCI):*

El (PCI), constituye un documento que se realiza cada 4 años con el propósito de analizar el proceso de enseñanza – aprendizaje en una determinada institución educativa. Por lo tanto, es una obligación tanto de sus autoridades como de sus docentes.

*Plan anual de trabajo (PAT):*

Es un instrumento de gestión de corto plazo que viabiliza la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Contiene un conjunto de acciones o actividades organizadas y cronogramadas que la comunidad educativa debe realizar para alcanzar los objetivos propuestos por la institución educativa en el plazo de un año

*Reglamento interno (RI):*

Es un conjunto de normas obligatorias de cada institución que debemos tener claras a la hora de formarnos como estudiantes, estos reglamentos son de mucha importancia para todos los miembros de las instituciones

El encargado de gestionar la institución educativa debe de cumplir con la difusión del contenido de los diferentes documentos de gestión entre ellos el reglamento interno de la organización, el reglamento de padres de familia, así como de las normas de convivencia que se deben de acatar en la institución.

#### *Comisiones de trabajo*

Del mismo modo es función del director promover el trabajo en equipo entre docentes a fin de trabajar de manera coordinada y ordenada.

#### *Uso de tiempo*

Es función también de la gestión organizativa supervisar que se haga efectivo el cumplimiento del uso de los tiempos en las actividades pedagógicas.

#### *El espacio en la escuela*

Este es considerado como el ambiente físico en donde se desarrollan las actividades de enseñanza y aprendizaje. Por tanto, los espacios en donde se ejecutan estas acciones, deben de ser los adecuados.

#### *D2. Gestión administrativa*

Comúnmente pensar en procesos de gestión administrativa enfocados al ámbito escolar, suele ser algo farragosos, pues se necesita de la aplicación de una gran lista de actividades que permitan gestionarla de manera correcta, especialmente cuando se habla de una institución educativa con un número considerable de estudiantes. Para ello, es elemental contar con personal que se encuentre altamente calificado y especializado en las funciones y materias necesarias en toda institución.

Sin embargo, esta dimensión no es tan compleja como se piensa, debido a que para poder dedicarse a la enseñanza y esta sea de calidad y la adecuada es necesario que se lleve una gestión eficaz, caso contrario no resultará ni uno ni otro.

Por tanto, la escuela debe de responder a todos sus requerimientos técnicos como administrativos, debido a que, si estos no son solucionados y atendidos de manera oportuna, pasaría a formar parte negativa para los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Las acciones que involucran esta dimensión son la coordinación y control constante de los recursos humanos, materiales y financieros. (Navarro y Lladó, 2014, p. 32).

### *D3. Gestión pedagógica*

Para Navarro y Lladó (2014), la gestión pedagógica se encuentra asociada a la falta de fortalecimiento de los procesos pedagógicos, vinculado con el aprendizaje y las formas en que se realiza la enseñanza como un conector significativo para la persona que aprende y del mismo modo para el que enseña, como enlace para garantizar una formación fundamentalmente humana. (p. 29)

Para Gago (2004) la gestión pedagógica que asume el director involucra una serie de procesos físicos como mentales, los cuales permiten determinar las funciones a ejecutar con la finalidad de alcanzar los objetivos organizativos.

Por tanto, este proceso conduce primordialmente a programar, organizar y controlar el accionar docente en busca de alcanzar los fines de la institución educativa, sin embargo, esto también incluye el proteger y controlar los recursos.

Por otro lado, el ministerio de educación (2015) mencionó que esta se encuentra basada en el acompañamiento y monitoreo docente en donde los compromisos son:

- La motivación e incentivo al docente en la participación a congresos, conferencias, foros o cursos de actualización pedagógica.
- Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje, en donde el director gestione y planifique las actividades a realizarse durante la sesión de clases.

- Hacer uso y manejo de las herramientas pedagógicas por parte del profesor durante los procesos de aprendizaje, tales como el manejo y uso de la tecnología de la información.
- Hacer uso de los recursos necesarios y materiales necesarios durante los procesos de desarrollo de las sesiones de aprendizaje.
- La gestión de planes y programas de capacitación enfocada al docente los cuales se realicen de manera periódica durante el año.

#### *D4. Gestión comunitaria*

Navarro y Lladó (2014), asocia este tipo de gestión a la participación de la sociedad, en donde se busca el apoyo de los padres de familia como de la comunidad en general, en busca de una participación activa y responsable que contribuya al fortalecimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje. (p. 30)

Por otro lado, según Espinel (2007) mencionó que: la finalidad de este tipo de gestión es la participación partiendo de las transformaciones en las comunidades y en los actores sociales que en ellas cooperan, proporcionando el desarrollo de sus capacidades y auspiciando su fortalecimiento para obtener y producir nuevos recursos conducentes a los cambios deseados y planificados por ellos mismos en su entorno.

Para lograr dicha meta se necesita que estos actores sociales cuenten con la capacidad necesaria de decisión, el dominio y control de sus acciones y la responsabilidad por sus consecuencias.

Según la Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional del MEN (2005-2006). Es de importancia aplicar los conocimientos, experiencias, culturas, entre otros factores como una forma de aprender lo que se nos es extraño a partir de los que ya se conoce. Por tanto, se recomienda que los profesores estudien la realidad escolar, creando lazos de conexión con ella, generando una nueva dinámica para el trabajo con el fin de

brindar a los estudiantes rurales la mejor educación que sea posible. Es por ello que esta dimensión toma en consideración lo siguiente:

*Relación con el entorno institucional y social*

Las relaciones que se establecen con el entorno institucional como social, estos incluyen las relaciones con los padres de familia, los vecinos, las empresas, entre otros grupos civiles que se encuentren interesados en cuestiones de educación.

*Participación y convivencia*

Aquí se busca la creación de distintos escenarios de comunicación que sean claros y de doble vía, en donde se estimule la participación de todos los miembros que conforman la comunidad educativa, para la toma de decisiones en la institución. Por tanto, busca crear una conciencia participativa, en donde se permita brindar aportes y sugerencias en beneficio de la comunidad educativa.

*Permanencia e inclusión*

Bajo esta premisa se busca favorecer la equidad de oportunidades entre los miembros de la comunidad educativa.

*Proyección social*

Aquí el director propicia la realización de reuniones con la comunidad educativa buscando de este modo fortalecer la gestión, además de promover talleres, o cursos de capacitación para los padres de familia.

## **2.2.2. Comunidades profesionales de aprendizaje.**

### **2.2.2.1. Definición.**

Hord (1997), definió las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) como comunidades de ámbito escolar, las cuales tiene por finalidad mejorar de forma continua las prácticas de enseñanza mediante actividades de desarrollo profesional colaborativas, sistemáticas y exhaustivas a nivel escolar.

Cabe recalcar que las CPA crean las bases de una cultura escolar que promueve el aprendizaje de los alumnos a través de la implantación de valores, normas y expectativas compartidas entre los mismos docentes.

Marcelo y Vaillant (2009) mencionan que a través de las comunidades profesionales de aprendizaje los docentes podrán mejorar su nivel de cultura profesional, dejando de ser está aislada y convirtiéndose esta en una actividad colaborativa en donde un docente sea capaz de aprender del otro, logrando enriquecer de esta manera sus conocimientos, pudiendo reconocer las dificultades que presente, mediante la ayuda de los otros. (p. 40)

Esta manera aprender ha sido debatida durante los últimos años debido a que muchos la han considerado como una desprofesionalización, y otros una re-profesionalización. Sin embargo, el avance que ha ido experimentado la sociedad de la información, favorecida por el uso y aplicación de las nuevas tecnologías, ha configurado un escenario que se caracteriza por “una progresiva desprofesionalización: una sociedad del aprendizaje en donde toda enseñanza y aprenden, siendo ninguno un experto” (Hargreaves, 2003, p. 19)

Esta variable consiste en que se necesita ir más allá de lo que ya se encuentra estandarizado, por ende, se necesita de la creación de comunidades de aprendizaje profesional en donde los docentes puedan exponer sus estrategias, creando una cultura de colaboración, buscando luchar contra el individualismo corrosivo que ha ocasionado que las distintas instituciones se vean impulsadas a competir por alcanzar niveles altos de rendimiento académico, a fin de conseguir la mayor cantidad de alumnos, impidiendo que los docentes y las escuelas puedan aprender unos de otros.

Elboj, Puigdellivol, Soler y Valls (2006) mencionó en su libro que en la actualidad existe un número significativo de instituciones educativas que apuestan su transformación

a través de las comunidades de aprendizaje, el cual se ve manifiesto en el compromiso de sus propios docentes, el éxito que alcanzan sus propios estudiantes, la creación de sentido de sus familiares y de toda la comunidad educativa en general quienes van aceptando esta nueva forma de hacer educación.

Vieluf, Kaplan, Klieme y Bayer (2012) al hablar sobre las comunidades profesionales de aprendizaje, mencionan que estas se dividen en 5 dimensiones, las cuales contribuyen al trabajo en conjunto, permitiéndoles tener una visión compartida de la institución, focalizando el aprendizaje, realizando actividades de reflexión que contribuyan a la desprivatización de la práctica docente, fomentando las actividades colaborativas a fin de superar las dificultades de la práctica docente en la escuela.

En base a lo mencionado por el autor, a continuación, se detallará cada una de las dimensiones que comprende esta variable:

#### *DI. Visión compartida*

Lewin (2015) menciona que para que una institución sea considerada como comunidad profesional de aprendizaje necesitan contar con una visión compartida, en donde todos conozcan la misión, visión, los objetivos, las metas y la razón de ser de la institución. (p. 15)

Por tanto, es de suma importancia el hecho de que todos los miembros conozcan esta información, compartan las mismas aspiraciones y caminen hacia un mismo objetivo.

#### *Misión*

La misión es aquella que va a permitir a las empresas y a sus trabajadores poder proporcionar el impulso de unificación, así como un sentido de dirección funcionando como guía para alcanzar los propósitos establecidos. (Abril, Enríquez y Sánchez, 2006, p. 13)

Lewin (2015) menciona al respecto lo siguiente: es necesario de que todo el personal de la institución educativa comparta la misión, que conozcan la razón por la que están en ese lugar, y hacia donde anhelan llegar. (p. 15)

Tener claro ello va a permitir que todo el personal se sienta involucrado con la institución, sienta que todos conforman un solo equipo, y que todos caminan hacia un mismo rumbo, apuntando hacia un solo objetivo.

Si no se tiene clara la misión, cada quien caminará hacia un rumbo en particular, llegando el que puede hasta cierto límite, y el que puede más continuará con lo que piensa que se debe de hacer. Por tanto, se debe de tratar de que no se pierda esa esencia con la que se inició, tratando de que todos tengan claro hacia donde se ha de llegar.

Ante esto se tiene lo siguiente:

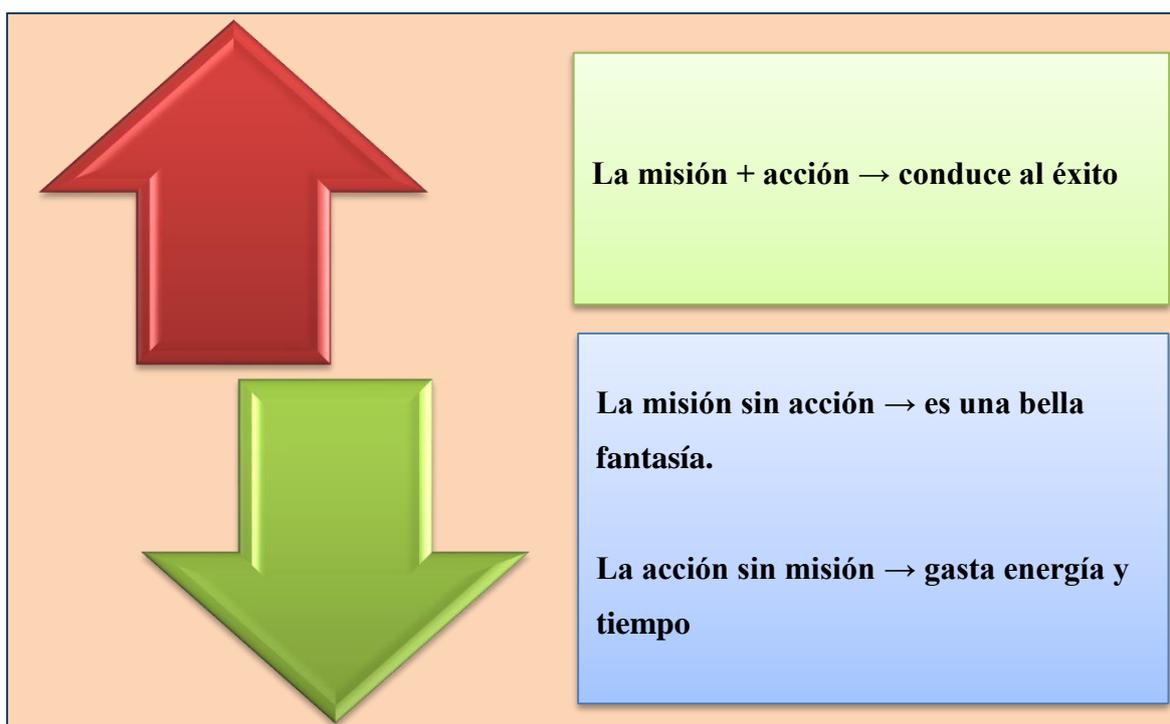


Figura 4. La misión

Fuente: Lewin (2015). Gestión educativa en acción: Cómo desarrollar, motivar y liderar a tu equipo docente.

### *Visión*

Cejas (2006) menciona que la visión logra ser compartida cuando cada uno de los individuos logra identificarse con la institución y con la imagen que se desea crear a futuro.

Bajo esta perspectiva se entiende que cuando la visión es compartida, todos los miembros logran comprometerse con la institución, creando de forma voluntaria aspiraciones de trabajo las cuales potencien las capacidades de cada individuo.

### *Objetivos*

Se sabe que toda organización debe de plantearse objetivos a fin de tener claro el propósito y razón de ser de la organización, estableciendo plazos de tiempo determinados en los que se pretende alcanzar dichos objetivos. Estos van a depender necesariamente del tipo de organización y la misión que tenga esta. (Abril, Enríquez y Sánchez, 2006, p. 13)

Por tanto, Vieluf et al., (2012) menciona que solo los que logren interiorizar la misión, visión y objetivos, lograrán comprometerse con la institución, buscando optar por las mejores decisiones a fin de contribuir al logro de lo establecido.

### *D2. Focalización en el aprendizaje*

Hablar de la focalización en el aprendizaje, es hablar de la planificación, calendarización, programación, ejecución y supervisión del desarrollo curricular y en función a los resultados; utilizar las mejores técnicas, instrumentos o estrategias que contribuyan a mejorar las deficiencias de los estudiantes en relación a su aprendizaje

Vieluf et al., (2012) menciona al respecto lo siguiente: todo estudiante en general, sin distinción alguna, pueden conseguir niveles altos de aprendizaje, lo único que se necesita es contar con el tiempo necesario para lograrlo mediante la aplicación de las estrategias más adecuadas.

Por otro, Wagner y Kegan (2006) mencionan que las CPA, necesitan de proyectos que respondan a las necesidades de los estudiantes en relación al aprendizaje, los cuales han de ser diseñados y dirigidos por el equipo directivo y los docentes con el fin de elaborar estrategias efectivas que mejoren la práctica educativa.

### *D3. Actividades de reflexión*

Esta es una capacidad que se desarrolla para analizar el trabajo propio ejecutado dentro de un periodo de tiempo determinado.

Es necesario que las instituciones educativas realicen reuniones enfocadas en la reflexión sobre los procesos de planificación, estrategias de enseñanza, comportamientos realizados y la práctica docente ejecutada, a fin de llegar a una conclusión, identificar las deficiencias y buscar la mejor alternativa creativa para obtener mejores resultados.

Al respecto Vieluf et al., (2012) define las actividades de reflexión como aquellas que se realizan en un contexto donde los maestros de manera planeada platican sobre determinadas situaciones de enseñanza y de aprendizaje de sus estudiantes. Esto involucra un dialogo abierto en donde se realiza una reflexión crítica a los docentes sobre sus propios comportamientos, funciones y experiencias prácticas, así como también sobre su cultura escolar, costumbres y estructuras organizativas.

En este sentido, Hord (2004) menciona que el trabajo en equipo incentiva a la proactividad en los docentes a fin de que asuman riesgo al momento de innovar, perdiendo de esta manera el temor a la frustración y a las críticas.

### *D4. Desprivatización de la práctica docente*

Según Carrasco y Flores (2019) esta consiste en que los docentes pueden observar las sesiones de clase de los demás docentes, y del mismo modo, pueden ser observados por otros docentes, analizando el desempeño uno de otro, y reflexionando al respecto, considerando como fin mejorar las experiencias y por ende también los resultados de los estudiantes.

La desprivatización se encuentra referida a la conversión pública de algo que es privado o de propiedad limitada. Ante esto, se conoce que la mayoría de docentes, planifican sus sesiones para ejecutar la práctica pedagógica de manera individual, siendo

esta la razón por la que normalmente brindan sus sesiones de clase a puerta cerrada, por el temor de que los demás docentes vean o copien el trabajo que realizan.

En la actualidad aún se observan docentes que solo aprueban que sus clases sean vistas por sus estudiantes, por lo que es necesario desprivatizar esa práctica.

Uno de los beneficios que se obtiene con la desprivatización de la enseñanza es que los docentes podrán retroalimentarse través de la observación de las sesiones de sus compañeros docentes, logrando así mejorar, ya sea a través de la valoración crítica o las sugerencias que le puedan brindar en función a sus actividades pedagógicas.

La desprivatización de la práctica tiene el objetivo de poner fin a este aislamiento de los maestros. Esto implica poder intercambiar ideas y problemas, creando programas de entrenamiento entre compañeros, mediante una enseñanza cooperativa.

#### *D5. Actividades colaborativas*

Esta dimensión comprende aquellos espacios en donde los docentes realizan actividades cooperativas, compartiendo material educativo, equipos, textos, e incluso ambientes de clase.

Bajo esta perspectiva, los docentes inician actividades compartidas planificando de manera agrupada y en equipos las sesiones de aprendizaje, realizando de esta manera un trabajo armonizando en base a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Esto implica desarrollar sus actividades de manera agrupada, de tal manera que se logre estimular y apoyar a los docentes en la construcción y reforzamiento de los valores compartidos y la voluntad de mejorar.

Al respecto Fullan y Hargreaves (1997) mencionan que las actividades colaborativas no solo deben de ejecutarse en reuniones o bajo jornadas laborales, sino que debe de existir del mismo modo el compañerismo tanto dentro como fuera de la institución.

En base a esto se concluye que las actividades colaborativas promueven las buenas relaciones entre los miembros y, por tanto, crear un clima institucional favorable.

### **2.3. Definición de Términos Básicos**

*Comunidades profesionales de aprendizaje.* Hord (1997), definió las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) como comunidades de ámbito escolar, las cuales tiene por finalidad mejorar de forma continua las prácticas de enseñanza mediante actividades de desarrollo profesional colaborativas, sistemáticas y exhaustivas a nivel escolar.

*Gestión.* Stoner (1996) coinciden al definir la gestión como la capacidad de organizar los recursos de una persona o un grupo de personas a fin de alcanzar los resultados esperados.

*La gestión escolar.* La gestión escolar es comprendida como aquellas acciones que al ejecutarse en conjunto por los actores escolares buscan cumplir con las funciones que debe de realizar toda escuela. Esto comprende contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de las clases, los ambientes adecuados, y cumplir con los procesos que son necesarios para que el estudiante logre aprender en base a los fines de la educación. (Navarro y Lladó, 2014, p. 19).

*Gestión organizativa.* Navarro y Lladó (2014) menciona que la gestión organizativa es clave para la toma de decisiones, ya que una adecuada gestión va a permitir garantizar el logro del aprendizaje en los estudiantes, además de enriquecer las relaciones y el compromiso con los participantes.

*Gestión pedagógica.* Para Navarro y Lladó (2014), la gestión pedagógica se encuentra asociada a la falta de fortalecimiento de los procesos pedagógicos, vinculado con el aprendizaje y las formas en que se realiza la enseñanza como un conector significativo para la persona que aprende y del mismo modo para el que enseña, como enlace para garantizar una formación fundamentalmente humana. (p. 29)

*Gestión comunitaria.* Navarro y Lladó (2014), asocia este tipo de gestión a la participación de la sociedad, en donde se busca el apoyo de los padres de familia como de la comunidad en general, en busca de una participación activa y responsable que contribuya al fortalecimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje. (p. 30)

*Visión compartida.* Lewin (2015) menciona que para que una institución sea considerada como comunidad profesional de aprendizaje necesitan contar con una visión compartida, en donde todos conozcan la misión, visión, los objetivos, las metas y la razón de ser de la institución. (p. 15)

*Focalización en el aprendizaje.* Hablar de la focalización en el aprendizaje, es hablar de la planificación, calendarización, programación, ejecución y supervisión del desarrollo curricular y en función a los resultados; utilizar las mejores técnicas, instrumentos o estrategias que contribuyan a mejorar las deficiencias de los estudiantes en relación a su aprendizaje

*Actividades de reflexión.* Al respecto Vieluf et al., (2012) define las actividades de reflexión como aquellas que se realizan en un contexto donde los maestros de manera planeada platican sobre determinadas situaciones de enseñanza y de aprendizaje de sus estudiantes. Esto involucra un dialogo abierto en donde se realiza una reflexión crítica a los docentes sobre sus propios comportamientos, funciones y experiencias prácticas, así como también sobre su cultura escolar, costumbres y estructuras organizativas.

*Desprivatización de la práctica docente.* Según Carrasco y Flores (2019) esta consiste en que los docentes pueden observar las sesiones de clase de los demás docentes, y del mismo modo, pueden ser observados por otros docentes, analizando el desempeño uno de otro, y reflexionando al respecto, considerando como fin mejorar las experiencias y por ende también los resultados de los estudiantes.

*Actividades colaborativas.* Esta dimensión comprende aquellos espacios en donde los docentes realizan actividades cooperativas, compartiendo material educativo, equipos, textos, e incluso ambientes de clase.

### Capítulo III. Hipótesis y Variables

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis general.

$H_G$  Existe relación significativa entre la Gestión escolar y las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

##### 3.1.2. Hipótesis específicas.

$H_{E1}$  Existe relación significativa entre la Gestión escolar y la visión compartida de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

$H_{E2}$  Existe relación significativa entre la Gestión escolar y la focalización en el aprendizaje de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

$H_{E3}$  Existe relación significativa entre la Gestión escolar y las actividades de reflexión que emplean las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

$H_{E4}$  Existe relación significativa entre la Gestión escolar y la desprivatización de la práctica docente de las comunidades profesionales de aprendizaje en las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

$H_{E5}$  Existe relación significativa entre la Gestión escolar y las actividades colaborativas de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las

instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

## **3.2. Variables**

### **3.2.1. Variable 1. Gestión escolar.**

*Definición conceptual.* La Secretaría de Educación Pública (2010) define la gestión escolar como: El conjunto de labores que cumple la comunidad educativa, entre las cuales se encuentra la Gestión organizativa, la gestión administrativa, la gestión pedagógica y la gestión comunitaria. Así mismo esta comprende la cultura de la organización, que se encuentra compuesta por los directivos, el personal docente, las instancias de decisión, los actores y factores que se encuentran asociados con la manera peculiar de cómo se realizan las actividades en la escuela, la comprensión de los objetivos, la identificación del colectivo, la forma en cómo se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica (p. 17).

### **3.2.2. Variable 2. Comunidades profesionales de aprendizaje.**

*Definición conceptual.* Vieluf, Kaplan, Klieme y Bayer (2012) definen las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) como: Aquellas comunidades de ámbito escolar, las cuales tienen por finalidad mejorar de forma continua las prácticas de enseñanza mediante actividades de desarrollo profesional colaborativas, contribuyen al trabajo en conjunto, permitiéndoles tener una visión compartida de la institución, focalizando el aprendizaje, realizando actividades de reflexión que contribuyan a la desprivatización de la práctica docente, fomentando las actividades colaborativas a fin de superar las dificultades de la práctica docente en la escuela.

### 3.3. Operacionalización de las Variables

Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014) define la operacionalización de las variables como un procedimiento lógico el cual se basa en la transformación de una variable teórica en una intermedia, la cual se conoce como dimensiones, para posteriormente convertir esta en una empírica, la misma que contiene los indicadores. Es a partir de esta variable empírica de donde se procede a formular cada uno de los ítems.

**Tabla 1.**

*Operacionalización de la Variable 1. Gestión escolar*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y rango
<b>D1. Gestión organizativa</b>	Reglamento interno	1-6	Escala ordinal:	Deficiente [25-58]
	Comisiones de trabajo			
	Uso de tiempo			
	Distribución de funciones			
<b>D2. Gestión administrativa</b>	El espacio en la escuela	7-13	(1) Nunca	Regular [59-91]
	Recursos humanos			
	Recursos materiales			
	Recursos financieros			
<b>D3. Gestión pedagógica</b>	Distribución del tiempo	14-20	(2) Casi nunca	Eficiente [92-125]
	Actualización docente			
	Manejo de las TICs			
	Planes y programas			
<b>D4. Gestión comunitaria</b>	Apoyo para el desarrollo del estudiantes	21-25	(3) A veces	
	Relación con el entorno institucional y social			
	Participación y convivencia			
	Permanencia e inclusión			
	Proyección social		(4) Casi siempre	
			(5) Siempre	

**Tabla 2.***Operacionalización de la Variable 2. Comunidades profesionales de aprendizaje*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escalas</b>	<b>Niveles y rangos</b>
	Misión			
D1. Visión compartida	Visión	1-7		
	Objetivos			
D2. Focalización en el aprendizaje	Formación docente		Ordinal	
	Procesos pedagógicos y didácticos	8-12	Likert	Bajo [24-56]
D3. Actividades de reflexión	Participación pedagógica del docente		(1) Nunca	Regular [57-88]
	Participación reflexiva del docente	13-16	(2) Casi nunca (3) A veces	
D4. Desprivatización de la práctica docente	Participación del docente en las actividades de aprendizaje	17-20	(4) Casi siempre (5) Siempre	Alto [89-120]
	Retroalimentación entre docentes			
D5. Actividades colaborativas	Necesidades de aprendizaje de los estudiantes	21-24		
	Interacción docente			

## **Capítulo IV. Metodología**

### **4.1. Enfoque de la Investigación**

La investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo acorde con la definición de Hernández, Fernández y Baptista (2014) quienes afirman que: “(...) el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en el análisis estadístico y una medición numérica, para fijar patrones de comportamiento y probar teorías” (p.5).

De acuerdo a este enunciado nosotras pudimos definir que el enfoque cuantitativo es importante en nuestra investigación, porque nos permitirá recolectar los datos durante nuestra investigación y de esa manera poder comprobar nuestra hipótesis, empleando la medición de los números encontrados en nuestra recolección de datos y empleándolas en nuestro análisis estadístico.

### **4.2. Tipo de Investigación**

Existen dos tipos de investigación: las básicas y las aplicadas.

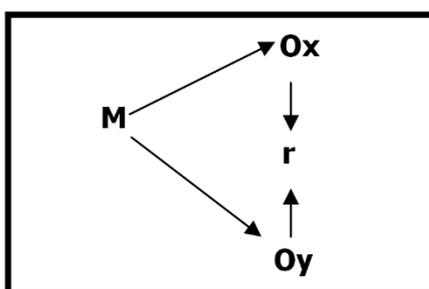
Dentro de lo que corresponde a las investigaciones básicas, que también son conocidas como puras, buscan exclusivamente generar conocimiento. Sin embargo, no existe ciencia aplicada que tras de ella también incluya la búsqueda y generación de conocimiento, es por ello que se considera que casi todas las investigaciones de tipo puras o básicas, son también aplicadas. Pero algo que caracteriza exclusivamente a las investigaciones aplicadas es que estas tienen como finalidad estudiar un problema destinado a la acción. Este tipo de investigación se caracteriza por buscar solución a la problemática, aportando hechos nuevos. (Baena, 2014, p.11)

Por tanto, en base a las características que presenta cada uno de los tipos de investigación, el presente estudio es de tipo básica.

### 4.3. Diseño de la Investigación

No experimental

Toro y Parra (2006) definieron este tipo de diseño como aquellos que se ejecutan sin realizar alteración deliberada de sus variables. (p. 158). Esto quiere decir, que no se busca modificar o alterar de manera intencional las variables de estudio. Lo que comúnmente se hace en este tipo de investigaciones es observar los fenómenos de manera natural para posteriormente analizarlos.



En el esquema:

M = Muestra de investigación

Ox = Variable 1

Oy = Variable 2

R = Relaciones entre variables

### 4.4. Población y Muestra

#### 4.4.1. Población.

Según Ato y Vallejo (2016) menciona que se denomina población a aquella que se encuentra compuesta por un grupo de personas que cumplen con tener ciertas características de interés para la investigación.

La investigación cuenta con una población compuesta por los docentes que laboran en las 45 instituciones educativas de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho, correspondiente a los niveles de educación inicial, primaria y secundaria.

**Tabla 3.**

*Detalle poblacional de las I.E. de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2020.*

N°	Ugel	Lugar	I.E.	Nivel			Total
				In.	Pr.	Se.	
01	Cangallo	Chacolla	Carlos Ismael Noriega	1	1	1	03
02	Cangallo	Huertahuasi	José Bernardo Alcedo	2	1	1	04
03	Cangallo	Pampamarca	Jose Maria Arguedas	1	1	1	03
04	Cangallo	Quispillaccta	Quispillaccta	1	1	1	03
05	Cangallo	Chuschi	Ramon Castilla	1	1	1	03
06	Cangallo	Canchacancha	San bartolome	1	1	1	03
07	Cangallo	Catalinayocc	Siete de Junio	1	1	1	03
08	Cangallo	Puncupata	Valentin Pañiagua Curazao	1	1	1	03
09	Cangallo	Uchuyri	38190	1	1	0	02
10	Cangallo	Ccotarara	38545	1	1	0	02
11	Cangallo	Cuchquesera	38588	1	1	0	02
12	Cangallo	Llactauran	38640	1	1	0	02
13	Cangallo	Tuco	38793	1	1	0	02
14	Cangallo	Kallcabamba	38858	1	1	0	02
15	Cangallo	Unión potrero	38939	1	1	0	02
16	Cangallo	Rumichaca	38940	1	1	0	02
17	Cangallo	Pirhuamarca	38964	1	1	0	02
18	Cangallo	Yaruca	38986 – 2	1	1	0	02
Total				19	18	08	45

Nota: Padrón de Instituciones Educativas estatales – Ugel Cangallo

#### 4.4.2. Muestra.

*Formula:*

$$n = \frac{(Z^2) * (p) * (q) * (N)}{(N - 1) * (e^2) + (Z^2) * (p) * (q)}$$

*Dónde:*

N = población

n = muestra

Z<sup>2</sup> = Nivel de confianza (1.96)

$p$  = porción de la población con característica similares a las que se pretende medir  
 = 0.50

$q$  = porción de la población con característica no similares a las que se pretende medir = 0.50

$e$  = error permisible (5%)

*Calculando muestra:*

$$\frac{(1.96 * 1.96) * (0.5) * (0.5) * (175)}{(175 - 1) * (0.05 * 0.05) + (1.96 * 1.96) * (0.5) * (0.5)}$$

$$\frac{168.07}{1.3954}$$

$$120.44$$

Por tanto, la muestra se encuentra compuesta por 120 docentes que laboran en las 16 instituciones educativas de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019.

Correspondiente al nivel de educación Primaria y secundaria, tal como se detalla en la tabla 4:

**Tabla 4.**

*Detalle poblacional de las I.E. de la RED 11, UGEL 05*

RED	UGEL	I.E.	Secundaria
01	Cangallo	Carlos Ismael Noriega Jimenes (Chacolla) N° 38188	18
01	Cangallo	Jose vernardo Alcedo (Huertahuasi) N° 38862	8
01	Cangallo	Jose Maria Arguedas (Pampamarca) N° 38792	8
01	Cangallo	Quispillaccta (Quispillaccta) N° 38127	8
01	Cangallo	Ramon Castilla (Chuschi) N° 38126	24
01	Cangallo	San bartolome (Canchacancha) N° 38127	24
01	Cangallo	Siete de Junio (Catalinayocc) N° 38588	15
01	Cangallo	Valentín Pañiagua Curazao (Puncupata) N° 38543	15
Total			120

Nota: Red 01. Padrón de Instituciones Educativas estatales – Ugel Cangallo

#### 4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Gil (2016) sostuvo que las técnicas e instrumentos de recolección de datos abarcan todos aquellos medios técnicos que se emplean para registrar lo observado, facilitando el tratamiento del estudio.

##### 4.5.1. Técnica.

La técnica empleada para el presente estudio fue la encuesta.

##### 4.5.2. Instrumento.

Como instrumentos, se aplicaron dos cuestionarios de preguntas, los cuales permitieron recoger información en referencia a la variable gestión escolar y a variable comunidades profesionales de aprendizaje, tal como se muestra en el siguiente detalle:

##### *Ficha técnica del instrumento de gestión escolar*

*Nombre del instrumento:* Cuestionario sobre gestión escolar

*Autor:* Coco Antonio SUCNO SILVA

*Año:* 2019

*Objetivo:* Conocer cómo se da la Gestión escolar en las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019.

*Muestra:* 120 docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019.

*Número de ítem:* 25 ítems

*Aplicación:* Encuesta directa

*Tiempo de aplicación:* 30 minutos

*Escala:* Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca, Nunca

*Niveles y rango:* se propuso los siguientes:

Deficiente [25-58]

Regular [59-91]

Eficiente [92-125]

***Ficha técnica del instrumento Comunidades profesionales de aprendizaje***

*Nombre del instrumento:* Cuestionario sobre comunidades profesionales de aprendizaje

*Autor:* Coco Antonio SUCNO SILVA

*Año:* 2020

*Objetivo:* Determinar la relación que existe entre la Gestión escolar y las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019.

*Muestra:* 120 docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019.

*Número de ítem:* 24 ítems

*Aplicación:* Encuesta directa

*Tiempo de aplicación:* 30 minutos

*Escala:* Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca, Nunca

*Niveles y rango:* se propuso los siguientes:

Bajo [24-56]

Regular [57-88]

Alto [89-120]

#### **4.6. Tratamiento Estadístico de los Datos**

Para poder realizar el tratamiento estadístico, se elaboraron 2 cuestionarios de preguntas los cuales fueron validados bajo el criterio del juicio de 3 expertos quienes dieron el visto de aplicable, y se procedió a medir la fiabilidad de los mismos. Una vez encontrándose aptas por ambas pruebas, se procedió a realizar el análisis descriptivo de las

variables a través de programa estadístico SPSS, versión 25, se analizaron las tablas cruzadas y finalmente, después de efectuar la prueba de normalidad, se comprobaron las hipótesis a través del estadístico de correlaciones de Spearman.

## Capítulo V. Resultados

### 5.1. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

#### 5.1.1. Validez

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), una validez es el nivel de un instrumento de recolección de datos, en que realmente pueda medir una variable.

La validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinó hasta donde los ítems que contiene el instrumento fueron representativos del dominio o del universo contenido en lo que se desea medir.

**Tabla 5.**

*Validez del instrumento gestión escolar*

Expertos	Gestión escolar	
	Puntaje	%
Dr. Fernando Antonio FLORES LIMO	850	85,0 %
Dr. Rubén José MORA SANTIAGO	850	85,0 %
Dra. Rafaela Teodosia HUERTA CAMONES	800	80,0 %
<b>Promedio de ponderación</b>		<b>83,33</b>

**Tabla 6.**

*Validez del instrumento comunidades profesionales de aprendizaje*

Expertos	Comunidades profesionales de aprendizaje	
	Puntaje	%
Dr. Fernando Antonio FLORES LIMO	850	85,0 %
Dr. Rubén José MORA SANTIAGO	850	85,0 %
Dra. Rafaela Teodosia HUERTA CAMONES	800	80,0 %
<b>Promedio de ponderación</b>		<b>83,33</b>

**Tabla 7.***Valores de los niveles de validez*

<b>Valores</b>	<b>Niveles de validez</b>
<b>91 – 100</b>	Excelente
<b>81 – 90</b>	Muy bueno
<b>71 – 80</b>	Bueno
<b>61 – 70</b>	Regular
<b>51 – 60</b>	Malo

Dada la validez de los instrumentos por juicio de expertos, donde el cuestionario sobre la gestión escolar obtuvo un valor de 83.33% y para el cuestionario de las comunidades profesionales de aprendizaje obtuvo un valor de 83.33%, por lo tanto, se puede deducir que ambos instrumentos poseen un nivel muy bueno de validez.

### **5.1.2. Confiabilidad.**

Ruiz (2012) define la fiabilidad como un criterio que permite conocer si el instrumento, logra realmente medir lo que se pretende. (p. 86)

El presente estudio analizó la fiabilidad de sus instrumentos haciendo uso del coeficiente de alfa de Cronbach, el mismo que permitió determinar lo siguiente:

**Tabla 8.***Fiabilidad del cuestionario sobre gestión escolar*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0,942	25

Probando la fiabilidad del instrumento, se pudo comprobar que este presenta un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.942 para los 25 elementos, resultado que permite concluir indicando que el cuestionario presenta un nivel excelente de fiabilidad.

**Tabla 9.**

*Fiabilidad del cuestionario sobre Comunidades profesionales de aprendizaje*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,948	24

Probando la fiabilidad del instrumento, se pudo comprobar que este presenta un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.948 para los 24 elementos, resultado que permite concluir indicando que el cuestionario presenta un nivel excelente de fiabilidad.

## 5.2. Presentación y Análisis de los Resultados

A continuación, se presentan los resultados en función a su análisis descriptivo y análisis inferencial:

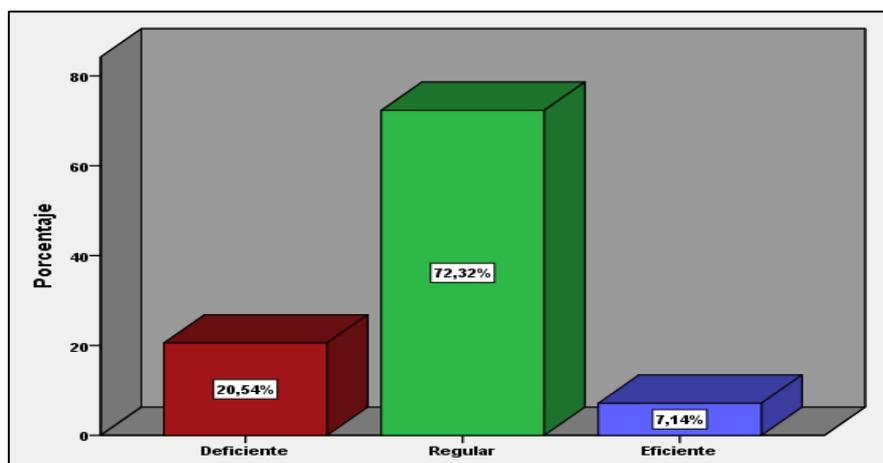
### 5.2.1. Análisis descriptivo.

#### 5.2.1.1. Análisis descriptivo de las variables.

**Tabla 10.**

*V1. Gestión escolar*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	23	20,5
	Regular	81	72,3
	Eficiente	8	7,1
	Total	112	100,0



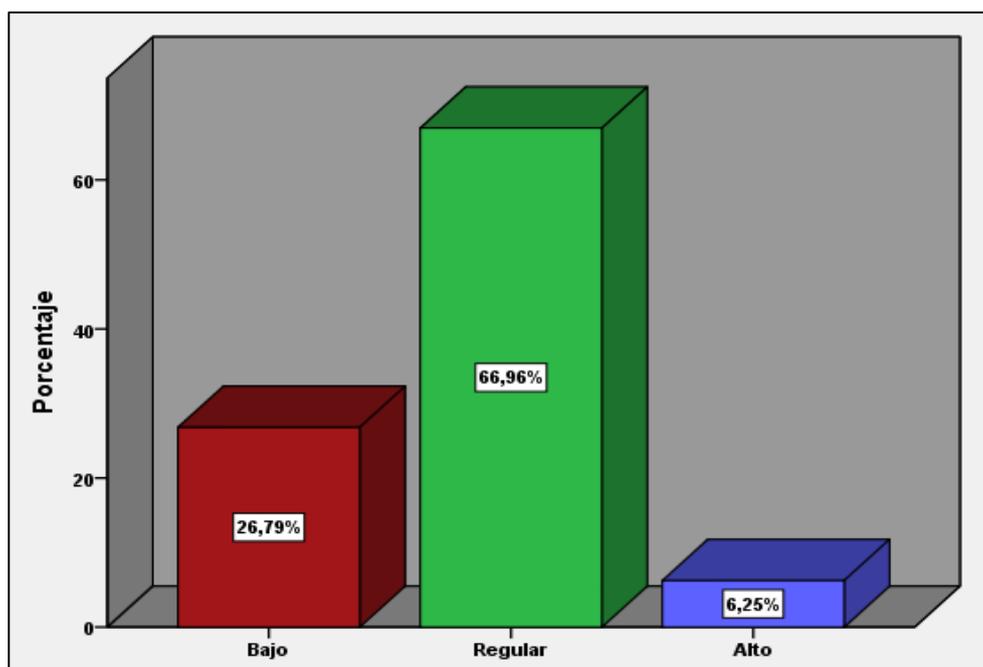
*Figura 5. Análisis descriptivo de la V1. Gestión escolar*

De la tabla 10 y figura 5 se obtuvo como resultado lo siguiente: Del total de docentes encuestados de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019, el 72.32% considera que la gestión escolar es regular, el 20.54% considera que es deficiente y solo el 7.14% considera que es eficiente.

**Tabla 11.**

*V2. Comunidades profesionales de aprendizaje*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	30	26,8
	Regular	75	67,0
	Alto	7	6,3
	Total	112	100,0



*Figura 6. Análisis descriptivo de la V2. Comunidades profesionales de aprendizaje*

De la tabla 11 y figura 6 se obtuvo como resultado lo siguiente: Del total de docentes encuestados de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019, el 66.96% considera que el nivel de las Comunidades profesionales de aprendizaje es regular, el 26.79% considera que es bajo y solo el 6.25% considera que es alto.

*Tablas cruzadas*

**Tabla 12.**

*Cruce de la V1. Gestión escolar y la V2. Comunidades profesionales de aprendizaje*

			V2. Comunidades profesionales de aprendizaje			Total
			Bajo	Regular	Alto	
V1. Gestión escolar	Deficiente	Recuento	23	0	0	23
		% del total	20,5%	0,0%	0,0%	20,5%
	Regular	Recuento	7	74	0	81
		% del total	6,3%	66,1%	0,0%	72,3%
	Eficiente	Recuento	0	1	7	8
		% del total	0,0%	0,9%	6,3%	7,1%
Total	Recuento	30	75	7	112	
	% del total	26,8%	67,0%	6,3%	100,0%	

La tabla de cruce de variables permite concluir que: Del total de docentes encuestados de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019, el 20.5% manifestó que la gestión escolar es deficiente, razón por la cual el nivel de existencia de las comunidades profesionales de aprendizaje es bajo, por otro lado, el 66.1% manifestó que la gestión escolar es regular, razón por la cual el nivel de existencia de las comunidades profesionales de aprendizaje es regular, finalmente, el 6.3% manifestó que la gestión escolar es eficiente, siendo el nivel de existencia de las comunidades profesionales de aprendizaje es alto.

**Tabla 13.**

*Cruce de la V1. Gestión escolar y la D1. Visión compartida*

			D1. Visión compartida			Total
			Bajo	Regular	Alto	
V1. Gestión escolar	Deficiente	Recuento	12	11	0	23
		% del total	10,7%	9,8%	0,0%	20,5%
	Regular	Recuento	2	71	8	81
		% del total	1,8%	63,4%	7,1%	72,3%
	Eficiente	Recuento	0	1	7	8
		% del total	0,0%	0,9%	6,3%	7,1%
Total	Recuento	14	83	15	112	
	% del total	12,5%	74,1%	13,4%	100,0%	

La tabla de cruce de variables permite concluir que: Del total de docentes encuestados de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019, el 10.7% manifestó que la gestión escolar es deficiente, razón por la cual el nivel de visión compartida en las comunidades profesionales de aprendizaje es bajo, por otro lado, el 63.4% manifestó que la gestión escolar es regular, razón por la cual el nivel de visión compartida en las comunidades profesionales de aprendizaje es regular, finalmente, el 6.3% manifestó que la gestión escolar es eficiente, siendo el nivel de visión compartida de las comunidades profesionales de aprendizaje es alto.

**Tabla 14.**

*Cruce de la VI. Gestión escolar y la D2. Focalización en el aprendizaje*

		<b>D2. Focalización en el aprendizaje</b>			<b>Total</b>	
		<b>Bajo</b>	<b>Regular</b>	<b>Alto</b>		
<b>V1. Gestión escolar</b>	<b>Deficiente</b>	Recuento	23	0	0	23
		% del total	20,5%	0,0%	0,0%	20,5%
	<b>Regular</b>	Recuento	11	70	0	81
		% del total	9,8%	62,5%	0,0%	72,3%
	<b>Eficiente</b>	Recuento	0	1	7	8
		% del total	0,0%	0,9%	6,3%	7,1%
<b>Total</b>	Recuento	34	71	7	112	
	% del total	30,4%	63,4%	6,3%	100,0%	

La tabla de cruce de variables permite concluir que: Del total de docentes encuestados de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019, el 20.5% manifestó que la gestión escolar es deficiente, razón por la cual el nivel de Focalización en el aprendizaje de las comunidades profesionales de aprendizaje es bajo, por otro lado, el 62.5% manifestó que la gestión escolar es regular, razón por la cual el nivel de Focalización en el aprendizaje de las comunidades profesionales de aprendizaje es regular, finalmente, el 6.3% manifestó que la gestión escolar es eficiente, siendo el nivel de Focalización en el aprendizaje de las comunidades profesionales de aprendizaje alto.

**Tabla 15.***Cruce de la VI. Gestión escolar y la D3. Actividades de reflexión*

			<b>D3. Actividades de reflexión</b>			<b>Total</b>
			<b>Bajo</b>	<b>Regular</b>	<b>Alto</b>	
<b>V1. Gestión escolar</b>	<b>Deficiente</b>	Recuento	15	8	0	23
		% del total	13,4%	7,1%	0,0%	20,5%
	<b>Regular</b>	Recuento	2	79	0	81
		% del total	1,8%	70,5%	0,0%	72,3%
	<b>Eficiente</b>	Recuento	0	1	7	8
		% del total	0,0%	0,9%	6,3%	7,1%
<b>Total</b>	Recuento	17	88	7	112	
	% del total	15,2%	78,6%	6,3%	100,0%	

La tabla de cruce de variables permite concluir que: Del total de docentes encuestados de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019, el 13.4% manifestó que la gestión escolar es deficiente, razón por la cual el nivel de actividades de reflexión de las comunidades profesionales de aprendizaje es bajo, por otro lado, el 70.5% manifestó que la gestión escolar es regular, razón por la cual el nivel de actividades de reflexión de las comunidades profesionales de aprendizaje es regular, finalmente, el 6.3% manifestó que la gestión escolar es eficiente, siendo el nivel de actividades de reflexión de las comunidades profesionales de aprendizaje alto.

**Tabla 16.***Cruce de la VI. Gestión escolar y la D4. Desprivatización de la práctica docente*

			<b>D4. Desprivatización de la práctica docente</b>			<b>Total</b>
			<b>Bajo</b>	<b>Regular</b>	<b>Alto</b>	
<b>V1. Gestión escolar</b>	<b>Deficiente</b>	Recuento	23	0	0	23
		% del total	20,5%	0,0%	0,0%	20,5%
	<b>Regular</b>	Recuento	32	49	0	81
		% del total	28,6%	43,8%	0,0%	72,3%
	<b>Eficiente</b>	Recuento	0	0	8	8
		% del total	0,0%	0,0%	7,1%	7,1%
<b>Total</b>	Recuento	55	49	8	112	
	% del total	49,1%	43,8%	7,1%	100,0%	

La tabla de cruce de variables permite concluir que: Del total de docentes encuestados de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019, el 20.5% manifestó que la gestión escolar es deficiente, razón por la cual el nivel de desprivatización de la práctica docente en las comunidades profesionales de aprendizaje es bajo, por otro lado, el 43.8% manifestó que la gestión escolar es regular, razón por la cual el nivel de desprivatización de la práctica docente en las comunidades profesionales de aprendizaje es regular, finalmente, el 7.1% manifestó que la gestión escolar es eficiente, siendo el nivel de desprivatización de la práctica docente en las comunidades profesionales de aprendizaje alto.

**Tabla 17.**

*Cruce de la VI. Gestión escolar y la D5. Actividades colaborativas*

		<b>D5. Actividades colaborativas</b>			<b>Total</b>	
		<b>Bajo</b>	<b>Regular</b>	<b>Alto</b>		
<b>VI. Gestión escolar</b>	<b>Deficiente</b>	Recuento	23	0	0	23
		% del total	20,5%	0,0%	0,0%	20,5%
	<b>Regular</b>	Recuento	25	56	0	81
		% del total	22,3%	50,0%	0,0%	72,3%
	<b>Eficiente</b>	Recuento	0	4	4	8
		% del total	0,0%	3,6%	3,6%	7,1%
<b>Total</b>	Recuento	48	60	4	112	
	% del total	42,9%	53,6%	3,6%	100,0%	

La tabla de cruce de variables permite concluir que: Del total de docentes encuestados de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019, el 20.5% manifestó que la gestión escolar es deficiente, razón por la cual el nivel de actividades colaborativas en las comunidades profesionales de aprendizaje es bajo, por otro lado, el 50% manifestó que la gestión escolar es regular, razón por la cual el nivel de actividades colaborativas en las comunidades profesionales de aprendizaje es regular, finalmente, el 3.6% manifestó que la gestión escolar es eficiente, siendo el nivel de actividades colaborativas en las comunidades profesionales de aprendizaje alto.

## 5.2.2 Análisis inferencial.

### 5.2.2.1 Prueba de normalidad.

Se toma como base dos hipótesis:

Ho: La distribución de los datos de la variable en estudio no provienen de una distribución normal.

Ha: La distribución de los datos de la variable en estudio si provienen de una distribución normal.

Tomando como regla para la decisión lo siguiente:

Si  $p < 0.05$ , rechazar H0

Si  $p > 0.05$ , aceptar H0.

**Tabla 18.**

*Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
V1. Gestión escolar	0,398	112	,000
D1. Gestión organizativa	0,342	112	,000
D2. Gestión administrativa	0,351	112	,000
D3. Gestión pedagógica	0,347	112	,000
D4. Gestión comunitaria	0,411	112	,000
V2. Comunidades profesionales de aprendizaje	0,380	112	,000
D1. Visión compartida	0,373	112	,000
D2. Focalización en el aprendizaje	0,364	112	,000
D3. Actividades de reflexión	0,426	112	,000
D4. Desprivatización de la práctica docente	0,315	112	,000
D5. Actividades colaborativas	0,330	112	,000

En vista que el nivel de significancia es igual a 0.000 en las variables y sus respectivas dimensiones, se procede a rechazar la H0, y aprobar que los datos de la muestra no descienden de una distribución normal, empleándose la correlación de Spearman para comprobar las hipótesis, debido a que la muestra es considerada como no paramétrica.

### 5.2.2.2. Prueba de hipótesis.

#### Prueba de hipótesis general

H0. No existe relación significativa entre la Gestión escolar y las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

HG. Existe relación significativa entre la Gestión escolar y las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

**Tabla 19.**

#### Comprobación de la hipótesis general

			V1. Gestión escolar	V2. Comunidades profesionales de aprendizaje
Rho de Spearman	V1. Gestión escolar	Coefficiente de correlación	1,000	,872**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	V2. Comunidades profesionales de aprendizaje	N	112	112
		Coefficiente de correlación	,872**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	112	112

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

Observando la tabla se concluye que:

Si existe relación significativa entre la Gestión escolar y las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019, esto debido a que la significancia obtenida es igual a  $0.000 < 0.05$  y el coeficiente de correlación es igual a 0.872, lo que indica que las variables se correlacionan de manera positiva alta.

#### Prueba de hipótesis específica 1

H0. No existe relación significativa entre la Gestión escolar y la visión compartida de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

HE1. Existe relación significativa entre la Gestión escolar y la visión compartida de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

**Tabla 20.**

*Comprobación de la hipótesis específica 1*

			<b>V1. Gestión escolar</b>	<b>D1. Visión compartida</b>
Rho de Spearman	V1. Gestión escolar	Coeficiente de correlación	1,000	,653**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	112	112
	D1. Visión compartida	Coeficiente de correlación	,653**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	112	112

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

Observando la tabla se concluye que:

Si existe relación significativa entre la Gestión escolar y la visión compartida de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019, esto debido a que la significancia obtenida es igual a  $0.000 < 0.05$  y el coeficiente de correlación es igual a 0.653, lo que indica que la variable Gestión escolar y la dimensión visión compartida se correlacionan de manera positiva moderada.

*Prueba de hipótesis específica 2*

H0. No existe relación significativa entre la Gestión escolar y la focalización en el aprendizaje de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

HE2. Existe relación significativa entre la Gestión escolar y la focalización en el aprendizaje de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

**Tabla 21.***Comprobación de la hipótesis específica 2*

			<b>V1. Gestión escolar</b>	<b>D2. Focalización en el aprendizaje</b>
Rho de Spearman	V1. Gestión escolar	Coeficiente de correlación	1,000	,820**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	112	112
	D2. Focalización en el aprendizaje	Coeficiente de correlación	,820**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	112	112

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

Observando la tabla se concluye que:

Si existe relación significativa entre la Gestión escolar y la focalización en el aprendizaje de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019, esto debido a que la significancia obtenida es igual a  $0.000 < 0.05$  y el coeficiente de correlación es igual a 0.820, lo que indica que la variable Gestión escolar y la dimensión focalización en el aprendizaje de las comunidades profesionales de aprendizaje se correlacionan de manera positiva moderada.

*Prueba de hipótesis específica 3*

H0. No existe relación significativa entre la Gestión escolar y las actividades de reflexión que emplean las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

HE3. Existe relación significativa entre la Gestión escolar y las actividades de reflexión que emplean las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

**Tabla 22.***Comprobación de la hipótesis específica 3*

			<b>V1. Gestión escolar</b>	<b>D3. Actividades de reflexión</b>
Rho de	V1. Gestión escolar	Coeficiente de correlación	1,000	,787**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	112	112
Spearman	D3. Actividades de reflexión	Coeficiente de correlación	,787**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	112	112

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

Observando la tabla se concluye que:

Si existe relación significativa entre la Gestión escolar y las actividades de reflexión que emplean las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019, esto debido a que la significancia obtenida es igual a  $0.000 < 0.05$  y el coeficiente de correlación es igual a 0.787, lo que indica que la variable Gestión escolar y la dimensión actividades de reflexión que emplean las comunidades profesionales de aprendizaje se correlacionan de manera positiva moderada.

#### *Prueba de hipótesis específica 4*

H0. No existe relación significativa entre la Gestión escolar y la desprivatización de la práctica docente de las comunidades profesionales de aprendizaje en las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

HE4. Existe relación significativa entre la Gestión escolar y la desprivatización de la práctica docente de las comunidades profesionales de aprendizaje en las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

**Tabla 23.***Comprobación de la hipótesis específica 4*

			<b>V1. Gestión escolar</b>	<b>D4. Desprivatización de la práctica docente</b>
Rho de Spearman	V1. Gestión escolar	Coefficiente de correlación	1,000	,643**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	112	112
	D4. Desprivatización de la práctica docente	Coefficiente de correlación	,643**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	112	112

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

Observando la tabla se concluye que:

Si existe relación significativa entre la Gestión escolar y la desprivatización de la práctica docente de las comunidades profesionales de aprendizaje en las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019, esto debido a que la significancia obtenida es igual a  $0.000 < 0.05$  y el coeficiente de correlación es igual a 0.643, lo que indica que la variable Gestión escolar y la dimensión desprivatización de la práctica docente de las comunidades profesionales de aprendizaje se correlacionan de manera positiva moderada.

*Prueba de hipótesis específica 5*

H0. No existe relación significativa entre la Gestión escolar y las actividades colaborativas de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

HE5. Existe relación significativa entre la Gestión escolar y las actividades colaborativas de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

**Tabla 24.***Comprobación de la hipótesis específica 5*

			<b>V1. Gestión escolar</b>	<b>D5. Actividades colaborativas</b>
Rho de Spearman	V1. Gestión escolar	Coefficiente de correlación	1,000	,645**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	112	112
	D5. Actividades colaborativas	Coefficiente de correlación	,645**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	112	112

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

Observando la tabla se concluye que:

Si existe relación significativa entre la Gestión escolar y las actividades colaborativas de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019, esto debido a que la significancia obtenida es igual a  $0.000 < 0.05$  y el coeficiente de correlación es igual a 0.645, lo que indica que la variable Gestión escolar y la dimensión actividades colaborativas de las comunidades profesionales de aprendizaje se correlacionan de manera positiva moderada.

### **5.3. Discusión de Resultados**

Queda evidenciado en el estudio que la gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas y, por ende, para un adecuado desarrollo de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las diversas instituciones educativas sobre todo en los procesos de decisión en los sistemas educacionales.

La gestión escolar en las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019, puede ser entendidas, como el gobierno o la dirección participativa de la escuela ya que, por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel local y escolar es una tarea colectiva que implica a muchas personas.

Con respecto a la validez interna se puede afirmar que las técnicas seleccionadas y los instrumentos fueron los adecuados, siendo la confiabilidad del cuestionario sobre gestión escolar igual a 0,942 y la Fiabilidad del cuestionario sobre Comunidades profesionales de aprendizaje igual a 0,948

Con respecto a la validez externa del estudio podemos concluir que, en relación al objetivo general, coincidimos con Briceño (2019), quien encontró que la gestión escolar en las instituciones de esta Red si son óptimas (65%), siendo esta la razón por las que las comunidades profesionales de aprendizaje se encuentran en un nivel eficiente. por tanto, si existe una relación positiva y alta entre la Gestión escolar y comunidades profesionales de aprendizaje, con un coeficiente de correlación de 0.749.

De igual manera, Briceño (2019), con respecto al segundo objetivo, encontró que existe una relación positiva entre la Gestión escolar y la visión compartida de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

Con respecto a la relación existente entre la Gestión escolar y la focalización en el aprendizaje de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

Encontramos que De la Cruz (2019), quien encontró en su estudio que las comunidades profesionales de aprendizaje inciden en un 67.6% en la disposición para la labor docente. Las CPA inciden en un 47.1% en la responsabilidad laboral docente. Del mismo modo, el 67.6% inciden en la naturaleza de las relaciones interpersonales que establece el docente con alumnos, padres, directivos y colegas en la I.E. y finalmente, las CPA inciden en un 18.3% en los principales resultados de la labor educativa.

Con respecto a relación existe entre la Gestión escolar y las actividades de reflexión que emplean las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas, coincidimos con Pérez (2018) encontró que el 61.2% de los profesores manifestaron que el liderazgo pedagógico en la institución se encuentra dentro de un nivel medio, viéndose reflejada en las comunidades de aprendizaje que presentan un nivel regular. Además de demostrarse que el establecimiento de metas y expectativas, el uso estratégico de los recursos, el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, el promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros y el garantizar un ambiente seguro y de soporte tiene una relación significativa con las comunidades de aprendizaje en las Instituciones Educativas.

Con respecto a relación existente entre la Gestión escolar y la desprivatización de la práctica docente de las comunidades profesionales de aprendizaje en las instituciones educativas, coincidimos con Krichesky (2013) quien encontró que los profesores valoran el aprendizaje entre colegas hasta tal punto en que algunos lo citan como la modalidad “con la que más se aprende”. Por tanto, dirección ejecuta de manera eficiente su gestión escolar, logrando que su comunidad educativa tenga una visión compartida, sintiéndose comprometidos y motivados, caminando siempre en busca de la mejora, para ello, realizan actividades de reflexión, que les permita a los docentes tomar conciencia de lo que se quiere, desprivatizando de este modo la práctica docente y logrando que las actividades se den de manera colaborativa y equipo.

Finalmente con respecto a la relación existente entre la Gestión escolar y las actividades colaborativas de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas, coincidimos con García, Higuera y Martínez (2018) quienes, al final de su investigación, concluyeron que los centros educativos se han transformado en Comunidades Profesionales de Aprendizaje, siendo esto positivo para los procesos de

enseñanza y aprendizaje del estudiante, destacando en ello las condiciones que se requieren para intentarlo tales como: condiciones colaborativas, aprendizaje profesional compartido, mayor descentralización y autonomía.

## Conclusiones

*Primera.* En función a los resultados obtenidos se concluye que, si existe relación significativa entre la Gestión escolar y las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019, esto debido a que la significancia obtenida es igual a  $0.000 < 0.05$  y el coeficiente de correlación es igual a 0.872, lo que indica que las variables se correlacionan de manera positiva alta.

*Segunda.* En función a los resultados obtenidos se concluye que si existe relación significativa entre la Gestión escolar y la visión compartida de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019, esto debido a que la significancia obtenida es igual a  $0.000 < 0.05$  y el coeficiente de correlación es igual a 0.653, lo que indica que la variable Gestión escolar y la dimensión visión compartida se correlacionan de manera positiva moderada.

*Tercera.* En función a los resultados obtenidos se concluye que si existe relación significativa entre la Gestión escolar y la focalización en el aprendizaje de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019, esto debido a que la significancia obtenida es igual a  $0.000 < 0.05$  y el coeficiente de correlación es igual a 0.820, lo que indica que la variable Gestión escolar y la dimensión focalización en el aprendizaje de las comunidades profesionales de aprendizaje se correlacionan de manera positiva moderada.

*Cuarta.* En función a los resultados obtenidos se concluye que si existe relación significativa entre la Gestión escolar y las actividades de reflexión que emplean las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas

estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019, esto debido a que la significancia obtenida es igual a  $0.000 < 0.05$  y el coeficiente de correlación es igual a 0.787, lo que indica que la variable Gestión escolar y la dimensión actividades de reflexión que emplean las comunidades profesionales de aprendizaje se correlacionan de manera positiva moderada.

*Quinta.* En función a los resultados obtenidos se concluye que si existe relación significativa entre la Gestión escolar y la desprivatización de la práctica docente de las comunidades profesionales de aprendizaje en las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019, esto debido a que la significancia obtenida es igual a  $0.000 < 0.05$  y el coeficiente de correlación es igual a 0.643, lo que indica que la variable Gestión escolar y la dimensión desprivatización de la práctica docente de las comunidades profesionales de aprendizaje se correlacionan de manera positiva moderada.

*Sexta.* En función a los resultados obtenidos se concluye que si existe relación significativa entre la Gestión escolar y las actividades colaborativas de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019, esto debido a que la significancia obtenida es igual a  $0.000 < 0.05$  y el coeficiente de correlación es igual a 0.645, lo que indica que la variable Gestión escolar y la dimensión actividades colaborativas de las comunidades profesionales de aprendizaje se correlacionan de manera positiva moderada.

## Recomendaciones

*Primera.* Teniendo en cuenta que existe una relación positiva en un 87 % entre la Gestión escolar y las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019, se sugiere a las autoridades locales como la Municipalidad Distrital de Chuschi, la UGEL Cangallo y a los directivos de las instituciones educativas seleccionadas fortalecer el actuar de las comunidades profesionales de aprendizaje de los docentes, incidiendo en la visión compartida, en la focalización en el aprendizaje, las actividades de reflexión, la desprivatización de la práctica docente, etc.

*Segunda.* En razón a que existe una relación positiva moderada equivalente a un 65% entre la Gestión escolar y la visión compartida de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho, se sugiere a los directivos y docentes de las instituciones educativas brindarle una mayor atención a este tipo de relación, pues evidencia que un 35 % de docentes desconocen o no están comprometidos con la visión institucional.

*Tercera.* Teniendo en cuenta que el 82% de los encuestados consideran que existe una relación positiva alta entre la Gestión escolar y la focalización en el aprendizaje de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019, se sugiere seguir trabajando en la mejora de esta relación, toda vez que las CPA crean las bases de una cultura escolar que promueve el aprendizaje de los alumnos a través de la implantación de valores, normas y expectativas compartidas entre los mismos docentes

*Cuarta.* A los padres de familia, maestros y estudiantes se les recomienda tomar en cuenta la relación existente entre la Gestión escolar y las actividades de reflexión que desarrollan las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones

educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019, dado que el 78 % la considera como moderada. Más aun teniendo en cuenta que las actividades de reflexión constituyen una capacidad que se desarrolla para analizar el trabajo propio ejecutado dentro de un periodo de tiempo determinado

*Quinta.* Dado que la Gestión escolar presenta una relación moderada (64 %) con la desprivatización de la práctica docente de las comunidades profesionales de aprendizaje en las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019, y teniendo en cuenta que la desprivatización de la práctica docente consiste en que los docentes pueden observar las sesiones de clase de los demás docentes, y del mismo modo, pueden ser observados por otros docentes, analizando el desempeño uno de otro, y reflexionando al respecto, considerando como fin mejorar las experiencias y por ende también los resultados de los estudiantes . Se sugiere fortalecer esta relación porque constituye una forma poderosa de aprender.

*Sexta.* Se sugiere a los directores y docentes fortalecer la relación existente entre la Gestión escolar y las actividades colaborativas de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED, distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019, debido a que según la percepción de los colaboradores está dentro de las más bajas, con un 64% de aceptación, ubicándola en el nivel moderado.

## Referencias

- Abril, C., Enríquez, A. y Sánchez, J. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión. Calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales*. [Versión Adobe Digital Editions]. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=mOddY0uZReUC&pg=PA5&dq=gestion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjOx6CY\\_5noAhXkKLkGHVsnCIQQ6AEIMDAB#v=onepage&q=gestion&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=mOddY0uZReUC&pg=PA5&dq=gestion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjOx6CY_5noAhXkKLkGHVsnCIQQ6AEIMDAB#v=onepage&q=gestion&f=false)
- Ato, M. y Vallejo, G. (2016). *Diseños de investigación en psicología*. Ediciones Pirámide.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Grupo editorial Patria, S.A. de C.V. México. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=6aCEBgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwibwvrmj5\\_oAhXGH7kGHYYvCnUQ6AEIUDAF#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=6aCEBgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwibwvrmj5_oAhXGH7kGHYYvCnUQ6AEIUDAF#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n&f=false)
- Bolívar, A. y Bolívar, R. (2016). *Individualismo y comunidad profesional en los establecimientos escolares en España: limitaciones y posibilidades*. *Educación en Revista*, (62), 181-198. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.47877>
- Briceño, A. (2019). *Gestión escolar y comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de la RED 03, Cercado de Lima – 2019*. (Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/40468>
- Carrasco, A. y Flores, L. (2019). *De la reforma a la transformación: Capacidades, innovaciones y regulación de la educación Chilena*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=IGKtDwAAQBAJ&pg=PT92&lpg=PT92&dq>

=Desprivatizaci%C3%B3n+de+la+pr%C3%A1ctica+docente&source=bl&ots=awvi  
 PVhTg7&sig=ACfU3U25AI85-XdR9XkqvHbhr6EBPvB2Fg&hl=es-  
 419&sa=X&ved=2ahUKEwj\_-  
 Oi28ZvoAhWsGrkGHUSLCzwQ6AEwBXoECAkQAQ#v=onepage&q=Desprivatiz  
 aci%C3%B3n%20de%20la%20pr%C3%A1ctica%20docente&f=false

Cejas, O. (2006). *Dirección Estratégica/ Strategic Axis: Desarrollo De Estrategias*

*Ambientales de turbulencia*. Recuperado de

[https://books.google.com.pe/books?id=SHyWY5If498C&pg=PA127&dq=vision+co  
 mpartida&hl=es-](https://books.google.com.pe/books?id=SHyWY5If498C&pg=PA127&dq=vision+comp<br/>
  artida&hl=es-)

419&sa=X&ved=0ahUKEwjI1Oq63pvoAhX4IbkGHTc3BjcQ6AEINzAC#v=onepa  
 ge&q=vision%20compartida&f=false

De la Cruz, O. (2019). *Las comunidades profesionales de aprendizaje en el desempeño de*

*los docentes de la Institución Educativa Ramón Castilla, Comas 2018*. (Tesis de

maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú). Recuperado de

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/38932/De%20la%20Cruz\\_ROM.  
 pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/38932/De%20la%20Cruz_ROM.<br/>
  pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Elboj, C., Puigdemívol, I., Soler, M. y Valls, C. (2006). *Comunidades de aprendizaje:*

*Transformar la educación*. Recuperado de

[https://books.google.com.pe/books?id=0Y5lb\\_Jve4IC&printsec=frontcover&dq=Co  
 munitades+profesionales+de+aprendizaje&hl=es-](https://books.google.com.pe/books?id=0Y5lb_Jve4IC&printsec=frontcover&dq=Co<br/>
  munitades+profesionales+de+aprendizaje&hl=es-)

419&sa=X&ved=0ahUKEwiYnOqB05voAhU6ILkGHQV9DUgQ6AEIODAC#v=onepa  
 ge&q=Comunidades%20profesionales%20de%20aprendizaje&f=false

Espinel, G. (2007). *La gestión educativa comunitaria en instituciones públicas del sector*

*rural*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1066/index.htm>

- Ezpeleta, J. y Furlán, A. (1992). *La gestión pedagógica de la escuela*. Santiago, Chile.  
 Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000091936>
- Fullan, M. y Hargreaves, A. (1997). *¿Hay algo por lo que merezca luchar en la escuela?: Trabajar unidos para mejorar*. Sevilla: MCEP
- Gago, F. (2004). *La dirección pedagógica en los institutos de Enseñanza Secundaria: un estudio sobre el liderazgo educacional*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=CoK4jqSER10C&pg=PA231&dq=gestion+pedagogica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwji6OXuZvoAhXtCrkGHQ7dCfiQ6AEITjAF#v=onepage&q=gestion%20pedagogica&f=false>
- García, I., Higuera, L. y Martínez, E. (2018). *Hacia la Implantación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje Mediante un Liderazgo Distribuido*. Una Revisión Sistemática. *Revista iberoamericana sobre la calidad, eficiencia y cambio en educación*. 16 (2), 117 – 132. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/323908309\\_Hacia\\_la\\_Implantacion\\_de\\_Comunidades\\_Profesionales\\_de\\_Aprendizaje\\_Mediante\\_un\\_Liderazgo\\_Distribuido\\_Una\\_Revision\\_Sistematica](https://www.researchgate.net/publication/323908309_Hacia_la_Implantacion_de_Comunidades_Profesionales_de_Aprendizaje_Mediante_un_Liderazgo_Distribuido_Una_Revision_Sistematica)
- Gil, J. (2016). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=ANrkDAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=tecnicas+e+instrumentos+de+recoleccion+de+datos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj0grDj4Z\\_oAhX6IbkGHVaPC-oQ6AEIXTAG#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=ANrkDAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=tecnicas+e+instrumentos+de+recoleccion+de+datos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj0grDj4Z_oAhX6IbkGHVaPC-oQ6AEIXTAG#v=onepage&q&f=false)
- Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional del MEN (2005-2006). *Ministerio de Educación Nacional*. República de Colombia. Recuperado de

<https://www.palmira.gov.co/attachments/article/3393/GUIA%20MANUAL%20AUTOEVALUACION%20INSTITUCIONAL.pdf>

Hargreaves, A. (2003). *Enseñar en la sociedad del conocimiento (La educación en la era de la inventiva)*. Barcelona. Octaedro, pp.244. Recuperado de

<https://revistas.usal.es/index.php/eks/article/viewFile/14361/14747>

Hord, S. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*, Southwest Educational Laboratory, Austin, Texas.

Hord, S. (2004). *Learning together. Leading together. Changing schools through professional learning communities*. New York: Teachers Collage Press.

Krichesky, G. (2013). *El desarrollo de las comunidades profesionales de aprendizaje*.

*Procesos y factores de cambio para la mejora de las escuelas*. (Tesis doctoral,

Universidad Autónoma de Madrid, España). Recuperada de

[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13311/62970\\_Krichesky%20Gabriela%20J.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13311/62970_Krichesky%20Gabriela%20J.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lewin, L. (2015). *Gestión educativa en acción: Cómo desarrollar, motivar y liderar a tu equipo docente*. Editorial Noveduc libros. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?id=VLC9DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n+educativa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjuyYaU8ZroAhVYIbkGHSCiDhYQ6AEIPDAD#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20educativa&f=false>

Marcelo, C. y Vaillant, D. (2009). *Desarrollo profesional docente: ¿Cómo se aprende a enseñar?* Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?id=tjYgXPt0zv4C&pg=PA89&dq=Comunidades+profesionales+de+aprendizaje&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwim7smUmpXoAhVGH7kGHVd4BqsQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Comunidades%20profesionales%20de%20aprendizaje&f=false

Ministerio de educación (2015). *Compromisos de la gestión escolar*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>

Muñoz, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Editorial Oxford. México. Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?id=DflcDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwj5\_ZHn\_57oAhWhH7kGHebUAWoQ6AEIMDAB#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n&f=false

Navarro, M. y Lladó, D. (2014). *La Gestión Escolar: Una aproximación a su estudio*.

[Versión Adobe Digital Editions]. Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?id=M3N8AwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=GESTION+ESCOLAR&hl=es->

[419&sa=X&ved=0ahUKEwioneKOhpXoAhU7JrkGHUt6BGYQ6AEIKDAA#v=onepage&q=GESTION%20ESCOLAR&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=M3N8AwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=GESTION+ESCOLAR&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwioneKOhpXoAhU7JrkGHUt6BGYQ6AEIKDAA#v=onepage&q=GESTION%20ESCOLAR&f=false)

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.

Bogotá, Colombia. Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?id=LzKbDwAAQBAJ&pg=PT203&dq=operacionalizaci%C3%B3n+de+variables&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwikiPLRnZ7oAhWNGbkGHdCAAcA4ChDoAQgnMAA#v=onepage&q=operacionalizaci%C3%B3n%20de%20variables&f=false

- Oliveira, D. (2005). *Regulação das políticas educacionais na América Latina e suas conseqüências para os trabalhadores docentes*. Scielo, 26(92), 753-775. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302005000300003>
- Ospino, J. (2004). *Metodología de la investigación en ciencias de la salud*. Editorial EDUCC. Colombia. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=Z0kx76jf88wC&pg=PA89&dq=tipo+de+investigacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjGwo-TzJ\\_oAhX1GbkGHVwsCDsQ6AEIQDAD#v=snippet&q=descriptiva&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=Z0kx76jf88wC&pg=PA89&dq=tipo+de+investigacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjGwo-TzJ_oAhX1GbkGHVwsCDsQ6AEIQDAD#v=snippet&q=descriptiva&f=false)
- Pérez, P. (2018). *Liderazgo pedagógico y comunidades de aprendizaje en Instituciones Educativas, Red 11, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/25691/PEREZ\\_BP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/25691/PEREZ_BP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. 5ta edición. Editorial Deusto. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=WdaAt6ogAykC&printsec=frontcover&dq=investigacion+cuantitativa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjI2sSHIJ\\_oAhVGFLkGHepOBk4Q6AEIQjAD#v=snippet&q=no%20experimental&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=WdaAt6ogAykC&printsec=frontcover&dq=investigacion+cuantitativa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjI2sSHIJ_oAhVGFLkGHepOBk4Q6AEIQjAD#v=snippet&q=no%20experimental&f=false)
- Sánchez, P. (2014). *Profesores y gestión escolar. ¿Cuál es la apreciación que tienen los docentes de este proceso?* (Tesis de maestría, Universidad del Bío – Bío, Chillán, Chile). Recuperado de [http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/379/1/Sanchez\\_Castillo\\_Pablo.pdf](http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/379/1/Sanchez_Castillo_Pablo.pdf)

Secretaría de Educación Pública (2010). *Modelo de gestión educativa estratégica*.

*Programa Escuelas de Calidad. Alianza por la calidad de la Educación*. Recuperado de

<http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/materiales/5/d3/p3/3.%20EL%20MODELO%20DE%20GESTION%20EDUCATIVA%20ESTRATEGICA.pdf>

Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México. Prentice-Hall

Hispanoamerican, S.A. Recuperado de

[https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod\\_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf](https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf)

Unidad de Medición de la Calidad (2018). *Resultados de evaluación internacional PÍSA*.

Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/resultadospisa2018/>

Vieluf, S., Kaplan, D., Klieme, E. y Bayer, S. (2012). *Teaching Practices and Pedagogical*

*Innovation*. Evidence from TALIS. Recuperado de

[https://www.oecd.org/education/school/TalisCeri%202012%20\(tppi\)--Ebook.pdf](https://www.oecd.org/education/school/TalisCeri%202012%20(tppi)--Ebook.pdf)

Wagner, T. y Kegan, R. (2006). *Change Leadership*. A practical Guide to Transforming our Schools. Jossey-Bass.

## **Apéndices**

**Apéndice A. Matriz de Consistencia**

**Gestión Escolar y Comunidades Profesionales de Aprendizaje en Docentes de las Instituciones Educativas Estatales de la RED Distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho - 2019**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores					
			Variable Gestión Escolar					
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles	Rangos
<b>Problema general</b> ¿Qué relación existe entre la Gestión escolar y las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019?	<b>Objetivo general</b> Determinar qué relación existe entre la Gestión escolar y las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019.	<b>Hipótesis general</b> Existe relación significativa entre la Gestión escolar y las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED 11, RED distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019.	D1. Gestión organizativa	Reglamento interno	1-6	Ordinal Likert 1.Nunca 2.A veces 3.Casi Siempre 4.Siempre	Bajo Regular Alto	
				Comisiones de trabajo				
Uso de tiempo								
Distribución de funciones								
El espacio en la escuela								
<b>Problemas específicos</b> ¿Qué relación existe entre la Gestión escolar y la visión compartida de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi –	<b>Objetivos específicos</b> Determinar qué relación existe entre la Gestión escolar y la visión compartida de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la	<b>Hipótesis específicas</b> Existe relación significativa entre la Gestión escolar y la visión compartida de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la	D2. Gestión administrativa	Recursos humanos	7-13			
				Recursos materiales				
				Recursos financieros				
				Distribución del tiempo				
			D3. Gestión pedagógica	Actualización docente	14-20			

Cangallo - Ayacucho – 2019? ¿Qué relación existe entre la Gestión escolar y la focalización en el aprendizaje de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019?	RED distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019. Determinar qué relación existe entre la Gestión escolar y la focalización en el aprendizaje de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019.	RED distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019. Existe relación significativa entre la Gestión escolar y la focalización en el aprendizaje de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019.		Manejo de las TICs				
				Planes y programas				
				Apoyo para el desarrollo del estudiantes				
D4. Gestión comunitaria				Relación con el entorno institucional y social	21-25			
				Participación y convivencia				
				Permanencia e inclusión				
				Proyección social				
¿Qué relación existe entre la Gestión escolar y las actividades de reflexión que emplean las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas	Determinar qué relación existe entre la Gestión escolar y las actividades de reflexión que emplean las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones	Existe relación significativa entre la Gestión escolar y las actividades de reflexión que emplean las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones	<b>Variable Comunidades profesionales de aprendizaje</b>					
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escalas</b>	<b>Niveles</b>	<b>Rangos</b>
			D1. Visión compartida	Misión	1-7	Ordinal Likert	Bajo Regular	
				Visión				
	Objetivos							
	Formación docente	8-12	1.Nunca 2.A veces	Alto				

<p>estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019? ¿Qué relación existe entre la Gestión escolar y la desprivatización de la práctica docente de las comunidades profesionales de aprendizaje en las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019? ¿Qué relación existe entre la Gestión escolar y las actividades colaborativas de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019?</p>	<p>educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019. Determinar qué relación existe entre la Gestión escolar y la desprivatización de la práctica docente de las comunidades profesionales de aprendizaje en las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019. Determinar qué relación existe entre la Gestión escolar y las actividades colaborativas de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019.</p>	<p>educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019. Existe relación significativa entre la Gestión escolar y la desprivatización de la práctica docente de las comunidades profesionales de aprendizaje en las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019. Existe relación significativa entre la Gestión escolar y las actividades colaborativas de las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo - Ayacucho – 2019.</p>	D2. Focalización en el aprendizaje	Procesos pedagógicos y didácticos	3.Casi Siempre 4.Siempre			
			D3. Actividades de reflexión	Participación pedagógica del docente				13-16
				Participación reflexiva del docente				
			D4. Desprivatización de la práctica docente	Participación del docente en las actividades de aprendizaje				17-20
				Retroalimentación entre docentes				
			D5. Actividades colaborativas	Necesidades de aprendizaje de los estudiantes				21-24
Interacción docente								



**Apéndice B. Instrumentos de Evaluación**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**

**Enrique Guzmán y Valle**

*Alma máter del Magisterio Nacional*

**ESCUELA DE POSGRADO**

**Cuestionario**

**Gestión escolar**

Estimado docente, el cuestionario que se le brinda a continuación es de tipo anónimo, el cual tiene como finalidad poder conocer la Gestión escolar en las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

**Indicaciones:**

Marque con una “x” en el casillero que considere usted el más adecuado en función a la práctica profesional que realiza. La escala de respuestas es la siguiente:

Escala de Likert				
1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre

N°	Dimensión / ítems	Escala de Likert				
		1	2	3	4	5
	<b>D1. Gestión organizativa</b>					
1	Dirección cumple con difundir a toda la comunidad educativa el reglamento interno de la institución.					
2	Dirección cumple con difundir las normas de convivencia de la institución.					
3	Dirección incentiva el trabajo en equipo entre docentes					
4	Dirección realiza supervisiones para verificar el cumplimiento del uso efectivo de los tiempos.					
5	Las funciones son distribuidas en función al nivel de formación y especialidad de cada uno de los docentes.					
6	Los espacios en donde se ejecutan las acciones de clase son los adecuados.					
	<b>D2. Gestión administrativa</b>					
7	Dirección realiza procesos de evaluación para medir su desempeño docente.					
8	El clima laboral de la institución es satisfactorio.					
9	Dirección gestiona de manera oportuna los materiales didácticos necesarios para poder desarrollar la sesión de clases					

10	Dirección se preocupa por el estado de los muebles y enseres de la institución.					
11	Se considera dentro del plan anual de trabajo los presupuestos para el desarrollo de capacitación, concursos, simulacros, entre otros.					
12	Dirección informa de manera transparente la rendición de los recursos económicos y presupuesto de la comunidad educativa.					
13	Se distribuyen las jornadas laborales en función a las normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar.					
	<b>D3. Gestión pedagógica</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14	Dirección se encarga de gestionar talleres de capacitación para los docentes					
15	Dirección incentiva a los docentes a participar en programas de actualización, congresos, cursos de formación, entre otros.					
16	El director se preocupa por mantener a su personal actualizado en función a las nuevas prácticas docentes.					
17	Dirección se preocupa por capacitar a sus docentes en el uso y manejo de las TICS.					
18	Dirección se encarga de gestionar los recursos tecnológicos necesarios para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.					
19	El director gestiona y promueve, compromisos, actividades orientadas a la mejora de los aprendizajes programados, jornada de reflexión y evaluación de estudiantes en el marco del día del logro.					
20	El director incentiva una relación de convivencia en el respeto, buen trato y la igualdad entre los docentes y los estudiantes.					
	<b>D4. Gestión comunitaria</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21	El director establece relaciones con los padres de familia, vecinos, empresas, entre otros grupos civiles interesados en cuestiones de educación.					
22	El director estimula la participación de todos sus miembros permitiendo brindar aportes y sugerencias en beneficio de la comunidad educativa.					
23	El director favorece la equidad de oportunidades entre los miembros de la comunidad educativa.					
24	Dirección promueve reuniones periódicas con la comunidad educativa para el fortalecimiento de la gestión.					
25	Dirección gestiona talleres de capacitación para los padres de familia.					



## UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

*Alma máter del Magisterio Nacional*

### ESCUELA DE POSGRADO

#### Cuestionario

#### Las comunidades profesionales de aprendizaje

Estimado docente, el cuestionario que se le brinda a continuación es de tipo anónimo, el cual tiene como finalidad poder determinar la relación que existe entre la Gestión escolar y las comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de las instituciones educativas estatales de la RED distrital de Chuschi – Cangallo – Ayacucho – 2019.

#### Indicaciones:

Marque con una “x” en el casillero que considere usted el más adecuado en función a la práctica profesional que realiza. La escala de respuestas es la siguiente:

Escala de Likert				
1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre

N°	Dimensión / ítems	Escala de Likert				
		1	2	3	4	5
	<b>D1. Visión compartida</b>					
1	Tiene claro cuál es su misión en la empresa.					
2	Cumple con participar en las comisiones para la ejecución de las actividades del PAT.					
3	Cumple con enseñar abarcando el campo cognitivo, afectivo y psicomotor.					
4	Tiene clara la visión de la empresa.					
5	Elabora Ud. los documentos de planificación curricular en función a la visión de la institución educativa.					
6	Participa en la priorización de los valores y estos responden a la visión establecida por la institución educativa.					
7	Tiene claro el propósito y razón de ser de la organización.					
	<b>D2. Focalización en el aprendizaje</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8	Es usted asesorado en los procesos de planificación, ejecución y evaluación curricular de la institución educativa.					
9	Participa en capacitaciones que le permita fortalecer sus conocimientos sobre evaluación formativa.					

10	Incentiva la realización de reuniones pedagógicas en la institución educativa para mejorar los aprendizajes.					
11	Planifica y ejecuta los procesos pedagógicos y didácticos durante la sesión de aprendizaje.					
12	Utiliza materiales y recursos educativos para desarrollar los procesos pedagógicos y didácticos durante la ejecución de la sesión de aprendizaje.					
	<b>D3. Actividades de reflexión</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	La institución educativa realiza reuniones enfocadas en la reflexión sobre los procesos de planificación, estrategias de enseñanza, comportamientos realizados y la práctica docente.					
14	Logra identificar sus logros y dificultades de su planificación curricular durante la jornada de reflexión.					
15	Logra identificar los logros y deficiencias de los estudiantes a través de los resultados de evaluación obtenidos del SIAGIE.					
16	Reflexiona sobre las actitudes que muestra frente a los estudiantes y padres de familia.					
	<b>D4. Desprivatización de la práctica docente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17	Puede observar las sesiones de clase de los demás docentes.					
18	Permite usted ser observado por otros docentes.					
19	Acepta usted valoraciones críticas o sugerencias que le puedan brindar en función a sus actividades pedagógicas.					
20	Intercambia ideas y problemas, creando programas de entrenamiento entre compañeros, mediante una enseñanza cooperativa.					
	<b>D5. Actividades colaborativas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21	Comparte usted material educativo, equipos, textos y ambientes de clase.					
22	Participa usted de actividades compartidas planificando de manera agrupada y en equipos las sesiones de aprendizaje.					
23	Participa usted de actividades compartidas en donde se estimule y apoye a los docentes en la construcción y reforzamiento de los valores compartidos y la voluntad de mejora.					
24	Participa en actividades colaborativas en donde se promuevan las buenas relaciones entre los miembros.					

**Apéndice C. Distribución de la Data de las Variables**

N°	V1. Gestión escolar																								
	D1. Gestión organizativa						D2. Gestión administrativa							D3. Gestión pedagógica							D4. Gestión comunitaria				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
1	1	2	1	2	3	2	4	1	3	2	2	1	3	2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	1	1
2	2	2	2	1	4	2	3	2	2	2	2	1	4	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	1	1
3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	2	2
4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2
5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3
6	1	2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2
7	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	1	1	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	1	1
8	2	3	2	3	4	3	4	4	3	4	2	2	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2
9	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3
10	1	2	1	3	3	2	2	3	3	2	1	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2
11	1	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	3	2	3	4	1	1	3	3	2	2	2	3	3
12	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	3	1	2	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2
13	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	5	3	3	5	3	3
14	3	4	4	2	4	2	3	3	3	2	3	2	3	1	3	4	3	2	4	3	4	4	3	2	2
15	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3
16	3	3	3	2	2	1	3	3	1	3	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	2	3	3	1	1
17	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	3	1	2	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2
18	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	5	3	3	5	3	3
19	3	4	4	2	4	2	3	3	3	2	3	2	3	1	3	4	3	2	4	3	4	4	3	2	2
20	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3

21	2	2	2	1	4	2	3	2	2	2	2	1	4	4	2	3	2	2	2	4	4	3	3	1	1
22	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	2	2
23	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2
24	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
25	1	2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2
26	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	1	1	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	1	1
27	2	3	2	3	4	3	4	4	3	4	2	2	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2
28	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3
29	1	2	1	3	3	2	2	3	3	2	1	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2
30	1	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	3	2	3	4	1	1	3	3	2	2	2	3	3
31	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	3	1	2	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2
32	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	5	3	3	5	3	3
33	3	4	4	2	4	2	3	3	3	2	3	2	3	1	3	4	3	2	4	3	4	4	3	2	2
34	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3
35	1	2	1	2	3	2	4	1	3	2	2	1	3	2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	1	1
36	2	2	2	1	4	2	3	2	2	2	2	1	4	4	2	3	2	2	2	4	4	3	3	1	1
37	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	2	2
38	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2
39	1	2	1	2	3	2	4	1	3	2	2	1	3	2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	1	1
40	2	2	2	1	4	2	3	2	2	2	2	1	4	4	2	3	2	2	2	4	4	3	3	1	1
41	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	2	2
42	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2
43	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
44	1	2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2
45	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	1	1	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	1	1

46	2	3	2	3	4	3	4	4	3	4	2	2	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2
47	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3
48	1	2	1	3	3	2	2	3	3	2	1	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2
49	1	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	3	2	3	4	1	1	3	3	2	2	2	3	3
50	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	3	1	2	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2
51	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	5	3	3	5	3	3
52	3	4	4	2	4	2	3	3	3	2	3	2	3	1	3	4	3	2	4	3	4	4	3	2	2
53	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3
54	3	3	3	2	2	1	3	3	4	3	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	2	3	3	1	1
55	1	2	1	2	3	2	4	1	3	2	2	1	3	2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	1	1
56	2	2	2	1	4	2	3	2	2	2	2	1	4	4	2	3	2	2	2	4	4	3	3	1	1
57	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	2	2
58	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2
59	1	2	1	2	3	2	4	1	3	2	2	1	3	2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	1	1
60	2	2	2	1	4	2	3	2	2	2	2	1	4	4	2	3	2	2	2	4	4	3	3	1	1
61	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	2	2
62	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2
63	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3
64	1	2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2
65	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	1	1	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	1	1
66	2	3	2	3	4	3	4	4	3	4	2	2	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2
67	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
68	1	2	1	3	3	2	2	3	3	2	1	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2
69	1	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	3	2	3	4	1	1	3	3	2	2	2	3	3
70	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	3	1	2	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2

71	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	5	3	3	5	3	3	
72	3	4	4	2	4	2	3	3	3	2	3	2	3	1	3	4	3	2	4	3	4	4	3	2	2	
73	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	
74	3	3	3	2	2	1	3	3	4	3	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	2	3	3	1	1	
75	1	2	1	2	3	2	4	1	3	2	2	1	3	2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	1	1	
76	2	2	2	1	4	2	3	2	2	2	2	1	4	4	2	3	2	2	2	2	4	4	3	3	1	1
77	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	2	2
78	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2	
79	1	2	1	2	3	2	4	1	3	2	2	1	3	2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	1	1	
80	2	2	2	1	4	2	3	2	2	2	2	1	4	4	2	3	2	2	2	2	4	4	3	3	1	1
81	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	2	2
82	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2	
83	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	
84	1	2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	2	1	3	2	2	
85	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	1	1	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	1	1	
86	2	3	2	3	4	3	4	4	3	4	2	2	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2
87	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	
88	1	2	1	3	3	2	2	3	3	2	1	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2	
89	1	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	3	2	3	4	1	1	3	3	2	2	2	3	3	
90	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	3	1	2	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2	
91	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	5	3	3	5	3	3	
92	3	4	4	2	4	2	3	3	3	2	3	2	3	1	3	4	3	2	4	3	4	4	3	2	2	
93	1	2	1	2	3	2	4	1	3	2	2	1	3	2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	1	1	
94	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	
95	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	2	2	

96	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2
97	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3
98	1	2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2
99	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	1	1	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	1	1
100	2	3	2	3	4	3	4	4	3	4	2	2	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2
101	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3
102	1	2	1	3	3	2	2	3	3	2	1	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2
103	1	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	3	2	3	4	1	1	3	3	2	2	2	3	3
104	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	3	1	2	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2
105	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	5	3	3	5	3	3
106	3	4	4	2	4	2	3	3	3	2	3	2	3	1	3	4	3	2	4	3	4	4	3	2	2
107	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3
108	4	4	5	4	4	3	4	3	5	4	3	3	4	4	3	4	4	3	5	5	4	4	5	3	3
109	3	4	5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	2	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3
110	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	5	5	4	4	3	2	3
111	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5	5	3	4	4	4	4
112	4	4	5	4	4	3	4	3	5	4	3	3	4	4	3	4	4	3	5	5	4	4	5	3	3

N°	V2. Comunidades profesionales de aprendizaje																							
	D1. Visión compartida							D2. Focalización en el aprendizaje					D3. Actividades de reflexión				D4. Desprivatización de la práctica docente				D5. Actividades colaborativas			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	3	2	2	1	2	2	3	1	1	1	2	3	1	2	3	3	1	2	3	1	1	1	1	3
2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	1	2	4	2	1	4	4	1	3	2	1	1	2	1	4
3	4	3	5	2	5	3	2	2	2	2	3	4	2	3	4	4	2	3	2	2	2	2	2	4
4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2	3	1	3	2	2	3
5	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	2	3	4	4	2	3	4	2	2	2	2	4
6	2	3	3	1	3	4	1	1	3	4	2	3	1	3	3	3	3	1	4	3	1	3	3	3
7	3	2	2	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3
8	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	4	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4
9	4	3	4	2	4	3	2	2	2	3	3	4	2	3	4	4	1	3	2	1	1	1	1	4
10	2	3	3	1	3	2	3	1	1	3	2	3	1	3	3	3	2	1	3	2	2	2	2	3
11	2	2	3	1	3	3	3	1	1	2	3	2	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	2
12	3	3	4	2	4	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
14	4	2	5	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	2	3	4	2	2	2	2	4
15	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
16	1	2	3	1	3	3	3	3	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	3	1	1	2	1	2
17	3	3	4	2	4	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
19	4	2	5	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	2	3	4	2	2	2	2	4
20	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
21	3	1	4	2	4	2	2	2	2	1	2	4	2	1	4	4	1	3	2	4	4	2	1	4

22	4	3	5	2	5	3	2	2	2	2	3	4	2	3	4	4	2	3	2	2	2	2	2	4
23	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2	3	1	1	2	1	3
24	4	3	4	3	4	4	3	3	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	2	2	2	4
25	2	3	3	1	3	2	4	4	1	2	2	3	4	3	3	3	5	3	2	3	3	1	3	3
26	3	2	2	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3
27	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	4	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4
28	4	3	4	2	4	3	2	2	2	3	3	4	2	3	4	4	3	3	2	3	1	1	1	4
29	2	3	3	1	3	2	3	1	1	3	2	3	1	3	3	3	2	1	3	2	2	2	2	3
30	2	2	1	2	3	3	1	1	1	2	3	2	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	2
31	3	3	4	2	4	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
33	4	2	5	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	2	3	4	2	2	2	2	4
34	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
35	3	2	4	1	4	2	3	1	1	1	2	3	1	2	3	3	1	2	3	1	1	1	1	3
36	3	1	4	2	4	2	2	2	2	1	2	4	2	1	4	4	2	3	4	1	1	2	1	4
37	4	3	5	2	5	3	2	2	2	2	3	4	2	3	4	4	2	3	2	2	2	2	2	4
38	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2	3	1	1	2	1	3
39	3	2	4	1	4	2	3	1	1	1	2	3	1	2	3	3	1	2	3	1	1	1	1	3
40	3	1	4	2	4	2	2	2	2	1	2	4	2	1	4	4	1	3	2	1	1	2	1	4
41	4	3	5	2	5	3	2	2	2	2	3	4	2	3	4	4	2	3	2	2	2	2	2	4
42	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	2	1	3
43	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4
44	2	3	3	1	3	2	1	1	1	2	2	3	1	3	3	3	1	1	2	1	1	1	1	3
45	3	2	2	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3
46	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	4	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4

47	4	3	4	2	4	3	2	2	2	3	3	4	2	3	4	4	1	3	2	1	1	1	1	4
48	2	3	3	1	3	2	3	1	1	3	2	3	1	3	3	3	2	1	3	2	2	2	2	3
49	2	2	3	1	3	1	1	1	1	2	3	2	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	2
50	3	3	4	2	4	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
52	4	2	5	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	2	3	4	2	2	2	2	4
53	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
54	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	1	2	2	2	1	1	3	1	1	2	1	2
55	3	2	4	1	4	2	3	1	1	1	2	3	1	2	3	3	1	2	3	1	1	1	1	3
56	3	1	4	2	4	2	2	2	2	1	2	4	2	1	4	4	1	3	2	1	1	2	1	4
57	4	3	5	2	5	3	2	2	2	2	3	4	2	3	4	4	2	3	2	3	2	2	2	4
58	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2	1	3
59	3	2	3	1	1	1	3	1	1	1	2	3	1	2	3	3	1	2	3	1	1	1	1	3
60	3	1	4	2	4	2	2	2	2	1	2	4	2	1	4	4	1	3	2	1	1	2	1	4
61	4	3	5	2	5	3	2	2	2	2	3	4	2	3	4	4	2	3	2	2	2	2	2	4
62	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2	3	1	1	2	1	3
63	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	2	3	4	4	2	3	4	2	2	2	2	4
64	2	3	3	1	3	2	1	1	1	2	2	3	1	3	3	3	3	2	2	3	1	1	1	3
65	3	2	2	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3
66	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	4	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4
67	4	3	5	3	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	2	2	4
68	2	3	3	1	3	2	3	1	1	3	2	3	1	3	3	3	2	1	3	2	2	2	2	3
69	2	1	1	2	3	3	3	1	1	2	3	2	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	2
70	3	3	4	2	4	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3

72	4	2	5	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	2	3	4	2	2	2	2	4
73	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
74	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	1	2	2	2	1	1	3	1	1	2	1	2
75	3	2	4	1	4	2	3	1	1	1	2	3	1	2	3	3	1	2	3	1	1	1	1	3
76	3	1	4	2	4	2	2	2	2	1	2	4	2	1	4	4	3	3	2	3	1	2	1	4
77	4	3	5	2	5	3	2	2	2	2	3	4	2	3	4	4	2	3	2	2	2	2	2	4
78	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2	3	1	1	2	1	3
79	3	2	4	1	4	2	3	1	1	1	2	3	1	2	3	3	1	2	3	1	1	1	1	3
80	3	1	4	2	4	2	2	2	2	1	2	4	2	1	4	4	3	3	2	3	1	2	1	4
81	4	3	5	2	5	3	2	2	2	2	3	4	2	3	4	4	2	3	2	2	2	2	2	4
82	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2	1	3
83	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	2	3	3	1	3	2	1	1	1	2	2	3	1	3	3	3	1	1	2	1	1	1	1	3
85	3	2	2	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	4	2	3
86	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	4	2	3	4	4	3	3	3	2	2	2	2	4
87	4	3	4	2	4	3	2	2	2	3	3	4	2	3	4	4	3	3	2	2	1	1	1	4
88	1	3	3	1	3	2	3	1	1	3	2	3	1	3	3	3	2	1	3	2	2	2	2	3
89	2	2	3	1	3	1	1	1	1	2	3	2	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	2
90	3	3	4	2	4	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
91	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
92	4	2	5	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	2	3	4	2	2	2	2	4
93	3	2	4	1	4	2	3	1	1	1	2	3	1	2	3	3	1	2	3	1	1	1	1	3
94	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	4	3	5	2	5	3	2	2	2	2	3	4	2	3	4	4	2	3	2	2	2	2	2	4
96	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2	3	1	1	2	1	3



### Apéndice D. Evidencias Fotográficas

