



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

Competencias en la dirección escolar y la imagen institucional en la  
I.E N° 0142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de San Juan de  
Lurigancho, 2019.

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

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Saavedra Acevedo, Gissela Sherila (orcid.org/0000-0002-1836-2689)

**ASESORA:**

Dra. Napaico Arteaga, Miriam Elizabeth (orcid.org/0000-0002-5577-4682)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Educación y Calidad Educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus  
niveles

**LIMA - PERÚ**

**2019**

## **Dedicatoria**

A mi familia, porque son la motivación de todo proyecto profesional idealizado durante estos años y que gracias al cariño y paciencia brindada por ellos he podido concretar.

## **Agradecimiento**

En primer lugar, a Dios por haberme permitido alcanzar un peldaño más en mi carrera profesional.

A todos los docentes de la Universidad César Vallejo por sus enseñanzas y colaboración en la realización de este estudio investigación.

## Índice de contenidos

	Pàg.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	viii
Resumen	iv
Abstract	x
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	15
<b>III. METODOLOGÍA</b>	
3.1. Tipo y diseño de investigación	21
3.2. Variables y Operacionalización	22
3.3. Población, muestra y muestreo	31
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	32
3.5. Procedimiento	33
3.6. Métodos de análisis de datos	34
3.7. Aspectos éticos	35

<b>IV. RESULTADOS</b>	31
<b>V. DISCUSIÓN</b>	57
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	61
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	64
<b>REFERENCIAS</b>	66
<b>ANEXOS</b>	78
Anexo 1: Matriz de operalización de variables	
Anexo 2: Certificados de validación de los instrumentos	
Anexo 3: Instrumentos de investigación	

## Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable: Competencias en la dirección escolar	29
Tabla 2 Operacionalización de la variable: Imagen Institucional.	30
Tabla 3 Descripción de la población de estudio	31
Tabla 4 Expertos que validaron el instrumento	32
Tabla 5 Valores de confiabilidad de Alfa de Cronbach	33
Tabla 6 Confiabilidad hallada para el cuestionario de la variable I	33
Tabla 7 Confiabilidad hallada para el cuestionario de la variable II	33
Tabla 8 Niveles hallados en la variable: Competencias en la dirección escolar	37
Tabla 9 Distribución de frecuencias en la dimensión: Conduce el Planeamiento institucional para consolidar aprendizajes	38
Tabla 10 Niveles hallados en la dimensión: Gestiona con equidad y eficiencia Personal, los materiales, tiempo y presupuesto económico	39
Tabla 11 Niveles hallados en la dimensión: Lidera procesos de evaluación y Rendición de cuentas	40
Tabla 12 Niveles hallados en la dimensión: Promueve la participación de todos Los actores de la comunidad escolar	41
Tabla 13 Niveles hallados en la variable: Imagen Institucional	42
Tabla 14 Niveles hallados en la dimensión: Imagen valorativa	43
Tabla 15 Niveles hallados en la dimensión: Imagen Administrativa	44
Tabla 16 Niveles hallados en la dimensión: Imagen Pedagógica	45
Tabla 17 Niveles hallados en la dimensión: Imagen Comunitaria	46
Tabla 18 Tabla cruzada de distribución de frecuencias entre competencias en La dirección escolar e imagen institucional según docentes	
Tabla 19 Tabla cruzada de distribución de frecuencias entre competencias en La dirección escolar e imagen valorativa según docentes	47
Tabla 20 Tabla cruzada de distribución de frecuencias entre competencias en La dirección escolar e imagen administrativa según docentes	
Tabla 21 Tabla cruzada de distribución de frecuencias entre competencias en La dirección escolar e imagen pedagógica según docentes	
Tabla 22 Tabla cruzada de distribución de frecuencias entre competencias en	

La dirección escolar e imagen comunitaria según docentes	47
Tabla 23 Hallando los valores de normalidad	52
Tabla 24 Correlación hallada entre las competencias en la dirección escolar e Imagen Institucional	
Tabla 25 Correlación hallada entre las competencias en la dirección Escolar e imagen valorativa	53
Tabla 26 Correlación hallada entre las competencias en la dirección Escolar e imagen administrativa	
Tabla 27 Correlación hallada entre las competencias en la dirección Escolar e imagen pedagógica	
Tabla 28 Correlación hallada entre las competencias en la dirección Escolar e imagen comunitaria	

## Índice de figuras

Figura 1 Diagrama del diseño correlacional	33
Figura 2 Diagrama de Alfa de Cronbach	34
Figura 3 Diagrama de Rho de Spearman	35
Figura 4 Niveles hallados en la variable: Competencia en la dirección escolar	37
Figura 5 Frecuencia de la dimensión: Conduce la planificación Institucional	38
Figura 6 Frecuencia de la dimensión: Gestiona con equidad y eficiencia al personal	39
Figura 7 Frecuencia de la dimensión: Procesos de evaluación y rendición de cuenta	40
Figura 8 Frecuencia de la dimensión: Promueve la participación de todos los actores de la comunidad escolar	41
Figura 9 Niveles hallados en la variable imagen Institucional	42
Figura 10 Frecuencia hallada en la dimensión: Imagen valorativa	43
Figura 11 Frecuencia hallada en la dimensión: Imagen administrativa	44
Figura 12 Frecuencia hallada en la dimensión: Imagen pedagógica	45
Figura 13 Frecuencia hallada en la dimensión: Imagen comunitaria	46
Figura 14 Frecuencia entre competencias en la dirección escolar e imagen Institucional	47
Figura 15	49
Figura 16	50
Figura 17	51
Figura 18	52



## Resumen

El siguiente estudio de investigación tuvo como objetivo determinar la relación de las competencias en la dirección escolar con la imagen institucional de la I.E N° 0142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de San Juan de Lurigancho.

Esta investigación ha sido de tipo descriptiva correlacional, la población estuvo conformada por los docentes de la I.E N° 0142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de San Juan de Lurigancho, para seleccionar la muestra de estudio se ha empleado el muestreo censal no probabilístico y estuvo conformada por 90 docentes y 10 sujetos del personal administrativo. Se utilizó como instrumento la encuesta el cuál mostro una confiabilidad de 0,832 para la variable de competencias en la dirección escolar y de 0,875 para la variable imagen institucional. Para el procesamiento de los datos obtenidos se utilizó el software SPSS 21 muestra resultados en tablas de frecuencias y gráficos de barras. Para la prueba de hipótesis se utilizó la prueba estadística de correlación de Spearman.

Los resultados encontrados en el análisis de la hipótesis principal permitieron concluir que existe una correlación alta de  $r= 0,727$  a un nivel de significancia de 0,000 menor al valor de  $p=0.05$ .

**Palabras clave:** Competencias en la dirección escolar, imagen institucional, desempeño, comunidad educativa.

## Abstract

The following research study aimed to determine the relationship of competences in school management with the institutional image of I.E. 0142 "Martyr Daniel Alcides Carrión" of San Juan de Lurigancho.

This research has been of a correlational descriptive type, the population was made up of the teachers of I.E. No. 0142 "Martyr Daniel Alcides Carrión" of San Juan de Lurigancho, to select the study sample has been used non-censal sampling and was made up of 90 teachers and 10 administrative staff subjects. The survey was used as an instrument which showed a reliability of 0.832 for the competency variable in school management and 0.875 for the variable institutional image. For the processing of the obtained data the SPSS 21 software was used to display results in frequency tables and bar charts. Spearman's statistical correlation test was used for the hypothesis test.

The results found in the analysis of the main hypothesis on the variable competences in school management and institutional image in I.E. 0142 "Martir Daniel Alcides Carrión" of San Juan de Lurigancho, 2019, allow to conclude that there is a High correlation of  $r=0.727$  to a significance level of 0.000 less than the value of  $p=0.05$ .

**Keywords:** Competencies in school management, institutional image, performance, educational community.

## I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día se evidencia que la educación peruana atraviesa por un proceso de actualización, donde el currículo ha sido reformulado, donde las estrategias de enseñanza y aprendizaje deben responder a procesos educativos, donde se debe trabajar en forma articulada con otros colegas, donde se debe cumplir con el rol investigador y debe resolver a través del diálogo evitando todo conflicto laboral que pueda afectar las relaciones humanas en las instituciones educativas.

Sin embargo, todavía se ha podido observar en algunas instituciones educativas que hay problemas que dañan completamente su imagen institucional ya que no se han podido resolver internamente y a tiempo llegando a ser informada en las noticias televisivas y la prensa escrita en torno a hechos muy delicados que afectan el aprendizaje de los estudiantes. Solo el año pasado, en el mes de setiembre, se registró un problema muy delicado que trascendió a las páginas de noticias del diario “El Comercio” un caso de tocamientos indebidos de parte de un docente a una niña en el nivel primario, esto ocurrió en una escuela de primaria en Lurín. Luego se ha podido apreciar, en el canal cinco, programa “Buenos días Perú”, del día 22 de febrero que un director había sido retirado con violencia de la institución por parte de los padres de familia, ya que había malversado fondos destinados a la construcción de aulas, siendo por ello procesado por la UGEL 01, tal es el caso una institución de nivel secundaria. Y este año, en una institución educativa del Callao se evidenció violencia de estudiantes a una maestra que perdió autoridad frente a un grupo de adolescentes desadaptados. Estos y otros hechos ponen en evidencia que la gestión educativa todavía tiene muchos problemas por atender y que se necesita de un director que ejerza liderazgo y esté preparado para afrontar y prevenir situaciones como estas.

Se dice que un director es competente cuando “puede responder con acierto la responsabilidad educativa asumida, cumple sus funciones y aplica estrategias para la conducción de un grupo humano (docentes, estudiantes y padres de familia), para la administración del tiempo, de los aprendizajes y de las personas con las que trabaja” (Minedu, 2015, p.12).

En el caso en que se ha enfocado este estudio ha sido en torno a las competencias directivas, las cuales hoy en día son evaluadas por el Ministerio de Educación del Perú, empleando para ello una prueba de desempeño que responde a indicadores de medición propias a la gestión educativa que realiza el directivo. En el Manual del Marco del Buen desempeño directivo que se ha difundido desde hace unos 5 años atrás, se precisan con claridad cuáles son los dominios que debe poseer y los indicadores que permitirán evaluarlo. Frente a este panorama expuesto se ha podido delimitar nuestra problemática, donde la unidad de análisis constituye la institución educativa.

La cual, en el presente año, tuvo que afrontar problemas relacionados a la labor directiva, por citar algunos de ellos, cabe decir que los maestros no responden responsablemente a un trabajo articulado, las reuniones presentan diálogos exacerbados donde se termina discutiendo y no se piensa en el bienestar colectivo sino de algunos docentes que han formado grupos a favor y en contra de la gestión directiva. Las metas de aprendizajes no se han alcanzado y se han replanteado estrategias para mejorar resultados. Se puede inferir que esto sucede por lo numeroso que es la población docente, sin embargo, no se puede afirmar que esa sea la única causa, sino que es el director y su capacidad de manejo y conducción de la institución la que estaría afectando el normal desempeño. Muchas veces teniendo un reglamento interno para solucionar problemas muy delicados no se ha podido aplicar las normas establecidas porque son manejadas bajo intereses personales.

Para poder investigar hasta qué nivel se ha llegado en el estudio de estas dos variables que constituyen parte del problema, primero se ha realizado el análisis del estado del arte o antecedentes de la investigación tanto a nivel internacional como nacional, estos mismos han permitido comparar los resultados hallados y los instrumentos empleados en cada caso, ampliando el panorama metodológico que se tenía acerca de la medición que se esperaba realizar.

Yalle, E. (2015) realizó una investigación relacionada a la gestión administrativa y la imagen institucional en centro escolar de Lima Metropolitana con el propósito de conocer la correlación entre la gestión administrativa y la imagen institucional, el estudio fue descriptivo de enfoque cuantitativo, en la cual se

suministró una encuesta de opinión a una muestra de 70 sujetos, entre directivos, profesores y administrativos, que laboraban en el ámbito de la Unidad de gestión educativa 01 de San Juan de Miraflores. Llegó a la conclusión que existe una relación significativa entre la administración que realiza el director y la figura que se da a las personas de la localidad. Asimismo, se pudo determinar que está relacionada con la motivación del personal por realizar adecuadamente sus funciones y que esto conlleva a fortalecer vínculos de identidad con la institución.

Este estudio ha permitido comprender que el tipo de administración que brinde el director a sus colegas está relacionado con el concepto que los docentes forman de su identidad con la institución, a la vez esto les va a permitir un trabajo más armónico y motivador para mostrar un buen desempeño en sus funciones.

Guzmán (2015) presentó un informe de investigación realizada sobre la imagen pública que proyecta la escuela superior “Galileo Galilei”, un trabajo no experimental que tuvo un enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo correlacional. Se aplicaron tres instrumentos: entrevistas estructuradas, fichas bibliográficas y encuestas de opinión. El patrón de indagación estuvo conformado por maestros que laboraban en esta escuela, concluyendo que la imagen institucional presenta un proceso de integración entre una interrelación laboral democrática, donde los participantes son responsables de trabajo articulado por comisiones que buscan alcanzar las metas institucionales.

Por otro lado Muñante (2015) analizó el clima laboral y la imagen institucional en un colegio particular de Ica, cuyo propósito fue identificar como afecta el clima laboral a la imagen institucional para ello empleó un diseño descriptivo de corte transeccional, el cual permitió aplicar una encuesta a 20 docentes que laboraban en ella y poder recoger las opiniones de manera directa acerca de cómo se sienten en el desempeño de sus funciones como docentes y cómo perciben a su institución a partir de los logros obtenidos. Se pudo concluir que existía una correlación directa y significativa entre ambas volubles, con un valor de idoneidad de Pearson de 0.735, indicando buena asociación de variables estudiadas. Las competencias directivas vienen a ser los comportamientos observables que conducen al éxito en una función directiva, ya que pone en práctica todas sus capacidades y habilidades

para alcanzar las metas trazadas por la institución que se encuentra bajo su responsabilidad.

En el Manual del Marco del buen desempeño directivo (2014) que orienta las funciones que debe realizar el director como gestor de cambio, se aprecia la siguiente definición sobre competencias en la dirección escolar:

“Las competencias en la dirección escolar vienen a ser los dominios y competencias que debe mostrar el director para llevar con éxito la gestión educativa, la cual debe asumir con liderazgo para el logro de aprendizaje, una buena práctica de sus docentes y una adecuada administración de los recursos físicos, humanos y financieros” (Minedu, 2014, p.34).

## II. MARCO TEÓRICO

Luego de haber leído el manual del marco del buen desempeño directivo se puede afirmar que contiene las funciones que debe realizar el director en las diferentes áreas que debe atender, tal es el caso de la planificación de los aprendizajes, que la realiza junto con los docentes de manera anual; luego la administración del tiempo, de recursos financieros y otros materiales que se emplean en las sesiones de aprendizaje, tales como la infraestructura y los materiales didácticos; otro aspecto es el proceso de evaluación de los aprendizajes para la mejora de los mismos, el cual debe ser planificado y a través de instrumentos que recojan las experiencias que se quieren medir; otro de ellos es la promoción de un clima escolar armonioso y de un trabajo en equipo donde prime la democracia y las buenas relaciones humanas de toda la comunidad educativa. Es por ello que son estas competencias las que se han medido, ya que constituyen dimensiones del desempeño directivo.

Dimensión 1. Conduce el planeamiento institucional para el logro de aprendizajes.

Según el Minedu (2014, p.43) aquí el director “es el encargado de realizar el diagnóstico del clima institucional, parental y comunitario que influye el logro de aprendizajes, identificando las características de la institución en relación a las otras, diferenciándose por la formación que brinda, por los procesos pedagógicos más asertivos que desarrolla y por el clima institucional que ofrece a toda la comunidad educativa buscando una formación integral de la institución”.

Para ello en los primeros meses del año dirige y lidera la planificación escolar, siendo él el primero en liderar cada comisión de trabajo. Aquí se deberá realizar la diversificación curricular y la elaboración de los escritos de régimen institucional, tales como: el PEI, el PCI, y el PAT, esto con respecto a la institución en general, sin embargo, para el trabajo interdisciplinar de las áreas se deberá buscar que todas cuenten con su programación anual, sus unidades de aprendizajes y sus sesiones de aprendizajes, junto a los planes de mejora, relacionados con problemas de aprendizajes.

Un aspecto primordial que se espera que el director cumpla es que para la construcción de los documentos de gestión deberá realizarlo en forma conjunta y en reuniones donde participen los padres de familia, los docentes, los estudiantes

y los demás miembros, aportando democráticamente sus ideas y puntos de vista sobre la escuela que desean tener, formulando su visión, su misión, sus metas institucionales y sus metas de aprendizajes, buscando para ello la elaboración y creación de los documentos de gestión escolar.

Dimensión 2. Gestiona con equidad y eficiencia recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros.

Según el Minedu (2014) esta competencia directiva está relacionada con la buena administración del tiempo, dosificando experiencias curriculares que se puedan lograr en cumplimiento a las normas y los cambios en el currículo que año tras año se viene implementando.

Asimismo, es parte de su responsabilidad directiva velar por el buen funcionamiento de la institución y sus ambientes, materiales o recursos que se emplearán para el logro de aprendizajes. En otras palabras, se puede afirmar que el director es el encargado de velar por el patrimonio institucional.

El director deberá conocer los conceptos básicos de la administración financiera, tales como la planificación, la elaboración de costos y presupuestos que se orienten al logro de metas institucionales.

Bolívar (2009) "Identifica fuentes que generen recursos para la escuela, para ello establece equipos de trabajo que sensibilicen a los padres de familia en la participación de actividades económicas que generen más ingresos a la institución, es decir sabe crear sinergia en su equipo detectando las fortalezas y debilidades del personal que labora en la escuela"

En ese sentido se puede decir que al administrar el trabajo de su personal deberá ser orientador y monitor del aprendizaje, dialogando con el maestro sobre cómo se debe enseñar y cómo se deberá motivar al estudiante a aprender y a crear experiencias que le sirvan para lograr aprendizajes significativos.

Dimensión 3. Lidera procesos de evaluación y rendición de cuentas.

Esta competencia está relacionada con la mejora de los procesos de aprendizaje, diseñando para ello los instrumentos más adecuados para evaluar los logros alcanzados por los estudiantes en cada una de las áreas. Para alcanzarlo realiza un trabajo coordinado con su docente, integrando equipos que planifiquen el



proceso de evaluación que se va aplicar, cuándo, a quiénes, sobre qué y con qué se va a evaluar. Para ello también se deben tener claro las metas que se esperan alcanzar en los aprendizajes de cada año, luego realiza diagnósticos sobre problemas que aun dificultan el logro de aprendizajes significativos.

El Minedu también da a conocer que esta competencia directiva está relacionada con la rendición de cuentas a la comunidad educativa, para ello deberá implementar mecanismos y estrategias de rendición de cuentas, tales como reuniones informativas, paneles o murales que expongan evidencias sobre los gastos que se vienen realizando en la institución y sobre los logros que se van alcanzando. Todo director debe tener en cuenta que la transparencia económica es un buen indicador de gastos el informar permanentemente en qué se está invirtiendo el dinero del Estado.

Dimensión 4. Promueve la participación democrática de los diversos actores de la I.E.

Según el Minedu (2014, p.53) esta competencia está relacionada con “la conducción del director como líder que integra a su comunidad en las actividades que realizan para alcanzar sus metas. Las cuales deben partir del logro de aprendizajes, donde los progenitores deben colaborar con la formación de sus descendientes, asistiendo regularmente a las reuniones y citaciones que los maestros comunican cuando es necesario”.

Otro aspecto que está relacionado con esta competencia es el cuidado del clima escolar, dentro de un ambiente de paz y de respeto a la diversidad cultural, donde el director es el primero en mostrar respeto, solidaridad y empatía con cada uno de los miembros de su comunidad. Asimismo, aquí se busca la resolución pacífica de conflictos, promoviendo el diálogo asertivo, de consenso y de negociación.

Por otro lado, el director deberá conocer la realidad de las familias que son parte de su comunidad educativa para comprender en qué entorno sociocultural se están desarrollando sus hijos. Asimismo, deberá promover la creación de los comités de aula, la APAFA, el CONEI y otras formas de organización de apoyo a la labor educativa. Y un aspecto adicional es que todo director deberá establecer alianzas y convenios con instituciones de la comunidad para que colaboren con la formación

de los estudiantes. Con respecto a la imagen institucional tenemos la siguiente definición:

La imagen institucional viene a ser el concepto que tiene la comunidad educativa y el entorno social sobre cómo se realizan las labores de enseñanza aprendizaje en la institución, evaluando aspectos pedagógicos, sociales y culturales relacionados con la formación que brindan en ella a los estudiantes. Es la proyección que tiene la institución ante la comunidad que la rodea, su entorno inmediato” (Ministerio de educación, 2014, pág. 53)

Esta variable involucra cuatro dimensiones que se han medido en este estudio, estas son:

#### Dimensión 1. Imagen valorativa

Es aquella imagen que se crea el trabajador de una organización laboral para la cual es presta sus servicios. La institución y sus reglas modifican la conducta de quienes la integran y por lo tanto orienta su conducta laboral, influenciado psicológicamente y filosóficamente en su desempeño.

En el caso de la educación son los maestros y el director quienes transmiten ese sentimiento de pertenencia a los estudiantes, luego ellos transmiten a sus padres la satisfacción que tienen con el servicio recibido, siendo esta imagen positiva para la institución.

#### Dimensión 2. Imagen administrativa

La imagen administrativa viene a ser el concepto que la comunidad educativa tiene acerca de cómo se administra los recursos económicos de la institución; además cómo se administra el tiempo el cual es distribuido en función de una malla curricular y se dosifica en trimestres o bimestres siendo cuatro bimestres los que corresponden a un grado de estudios.

Esta imagen también está relacionada con una buena administración del personal que labora en ella, estimulando el desempeño a través del reconocimiento y la aplicación de las normas institucionales.

#### Dimensión 3. Imagen pedagógica

Es el concepto que la comunidad educativa tiene acerca del nivel de técnicas pedagógicas de aprendizaje y otras que se brinda en la casa de estudios, sobre

qué valores se inculcan a los estudiantes, sobre cuál es su mística y filosofía de formación a los discentes.

Se podría decir que esta es la imagen más importante que debe difundirse a la comunidad que rodea a la institución ya que es el sentido de ser para este tipo de organización. Por lo tanto, debe cuidarse esta imagen tratando de difundir los logros alcanzados por los estudiantes y el programa curricular que se imparte en ella.

#### Dimensión 4. Imagen comunitaria

La imagen comunitaria es aquella que está relacionada con la forma en que se convive en la institución, sobre cómo se integra a los padres de familia y las actividades que realizan para poder fomentar la integración de todos los miembros de la institución.

Aquí importa mucho las normas de convivencia que la caracterizan y las creencias religiosas y sociales que la diferencian del resto.

Estas y otras características forman parte de la imagen institucional que proyecta a la comunidad, la cual en todo momento está evaluando que tipo de ciudadanos forman en cada institución y si es apropiada a los paradigmas conductuales de esta época o no son útiles para subsistir en este mundo cambiante.

Dentro de este contexto se ha formulado las siguientes interrogantes: ¿Qué relación tiene las competencias en la dirección escolar con la imagen institucional en I.E. N°142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” del distrito de San Juan de Lurigancho?

Se ha buscado responder a preguntas propias relacionadas con la imagen valorativa, administrativa, pedagógica y comunitaria.

Es así que el objetivo general de este estudio ha sido: Decretar la relación entre las competencias en la dirección escolar con la imagen institucional en I.E. N°142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” del distrito de San Juan de Lurigancho.

Y los objetivos específicos han buscado establecer los efectos de la primera variable con las dimensiones de la segunda variable, que se han mencionado anteriormente.

La inferencia de trabajo más importante ha sido: Que existe una coherencia directa y elocuente entre las competencias en la dirección escolar con la imagen

institucional en I.E. N°142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” del distrito de San Juan de Lurigancho.

Y las inferencias específicas han respondido a la correlación de la primera variable con las dimensiones de la segunda.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

Compete al tipo de pesquisa básica, de nivel descriptivo.

El diseño empleado es descriptivo correlacional de corte transversal. “Ya que la información recogida corresponde a la aplicación de instrumentos en un momento del tiempo, sobre las características que presenta el problema en estudio. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.152)

El enfoque al cual corresponde es el cuantitativo ya que su propósito ha sido conocer cómo se comportan las variables y en qué medida están asociadas a partir de las mediciones con cuestionarios de opinión.

Es un estudio no experimental con diseño de investigación descriptivo correlacional, el cual es como a continuación se esquematiza:

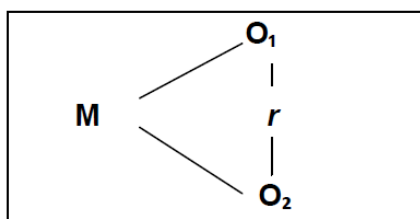


Figura 1. Gráfico del diseño correlacional

Interpretación del diseño:

**M**= Pedagogos y administrativos del organismo educativo N°142 “Mártir Daniel Alcides Carrión”

**O 1**= Variable: Competencias en la dirección escolar

**O 2**= Variable: Imagen institucional

**r** = Niveles de correlación

Se considera una muestra de estudio y sobre ella se aplican dos encuestas que han sido elaboradas partiendo del enfoque teórico de las variables, luego la

información recogida se procesa con pruebas estadísticas para conocer los grados de asociación que pudieran existir entre ellas.

### 3.2. Variables y operacionalización:

Variable Competencias en la dirección escolar:

Definición conceptual:

“Viene a ser cómo se conduce la institución a través de su director y personal docente, donde la máxima autoridad es la que define las líneas de trabajo y lidera el trabajo en equipo multidisciplinario” (Ministerio de educación, 2016, p.8).

Definición operacional:

Se han considerado cinco dimensiones y en cada una de ellas se han formulado cinco interrogantes, las mismas que han sido evaluadas en una escala ordinal de cinco opciones de valoración por cada encuestado.

Tabla 1.

Variable competencias sobre la dirección escolar

Subcategorías	Indicadores	Preguntas	Escalas y valores	Grados de medición
<b>Conduce el planeamiento</b>	- Diagnostica características del entorno.	p1, p2, p3, p4 y p5.	1= Nunca 2= Casi Nunca	
	- Uso óptimo de infraestructura.	p1, p2, p3, p4 y p5.	1= Nunca 2= Casi Nunca	Alta [71-100]
<b>Gestiona con equidad y lidera procesos</b>	- Gestiona e informa a los demás sobre su trabajo.	p1, p2, p3, p4 y p5.	1= Nunca 2= Casi Nunca	
	- Informa a la comunidad	p5.	Nunca	Media

<b>Promueve la participación de todos los actores de la comunidad</b>	- Participa en la formación de equipos de trabajo en la comunidad educativa	p1, p2, p3, p4 y p5.	1= Nunca 2= Casi Nunca 3= A veces	[36-70] Baja [20-35]
	- Genera una ambiente			

Nota: Documento de orientación sobre el buen desempeño del director. Minedu (2016).

## Variable 2. Imagen institucional:

Definición conceptual:

La imagen institucional viene a ser el concepto que tiene la comunidad educativa y el entorno social sobre cómo se realizan las labores de enseñanza aprendizaje en la institución, evaluando aspectos pedagógicos, sociales y culturales relacionados con la formación que brindan en ella a los estudiantes. Es la proyección que tiene la institución ante la comunidad que la rodea, su entorno inmediato” (Ministerio de educación, 2014, pág. 53)

Definición operacional:

Se han considerado cinco dimensiones y en cada una de ellas se han formulado cinco interrogantes, las mismas que han sido evaluadas en una escala ordinal de cinco opciones de valoración por cada encuestado.

Tabla 2.

*Variable imagen institucional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Niveles y rangos
<b>Imagen valorativa</b>	- Forma como se organiza la Institución.	p1, p2, p3, p4 y p5.	1= algunos	Solo
	- Estrategias de integración.		2=	Unos

<b>Administrativa</b>	- Mantenimiento de la infraestructura.	p1, p2, p3, p 4 y p5.	1= algunos	Solo	
	- Inmobiliario de calidad.		2= pocos	Unos	
	- Prácticas pedagógicas.		1= algunos	Solo	
<b>Pedagógica</b>	- Desarrollo personal y profesional de docentes.	p1, p2, p3, p 4 y p5.	2= Unos		
	- Uso de las TIC.		pocos		Destacado
	- Trabaja positivamente con redes de apoyo.	p1, p2, p3, p 4 y p5.	3= Varios		
<b>Comunitaria</b>	- Cooperera y orienta.	p1, p2, p3, p 4 y p5.	1= algunos	Solo	[71-100]
	- Motiva con hechos.		2= pocos	Unos	En proceso

Nota: Documento de orientación sobre el buen desempeño del director. Minedu (2016).

### 3.3. Población y muestra:

#### Población:

Se sabe que el lugar de estudio es la agrupación de sujetos que reúnen características similares o afines sobre las cuales se realiza el estudio de investigación. En ese sentido se ha de informar que se ha tomado en cuenta al personal administrativo y docente que laboraba en esta I.E. N°142 "Mártir Daniel Alcides Carrión" del distrito de San Juan de Lurigancho, los cuales laboran en condiciones de personal nombrado y contratado.

Tabla 3.

*Descripción de la población de estudio:*

Sujetos encuestados	Total
Personal administrativo	10
Personal docente	90
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

N = 100 participantes.



**Muestra:**

“Es una proporción pequeña que se desprende de la población total para realizar un estudio sobre ella. Es el subconjunto de sujetos que se extrae del total, que reúne las mismas condiciones, donde después del análisis o experimentación permite inferir conclusiones o generalizaciones” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.152)

**Tipo de muestreo:**

Corresponde al muestreo no probabilístico por razones de acceso a la muestra. En este caso se ha utilizado el método de muestreo de población censal, donde todos los participantes de la población constituyen la muestra.

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

Con respecto al sistema de estudio seleccionado para este caso, se ha de precisar que ha sido el sondeo y como herramienta un formulario.

Como el sondeo es de carácter descriptivo se ha considerado esta técnica ya que el propósito ha sido recoger información (opiniones) de los sujetos sobre problemas relacionados a las variables de estudio.

“El sondeo es un procedimiento que permite recoger información de manera directa de las personas a las que se les ha suministrado, constituye una herramienta útil para estudios descriptivos donde el propósito es medir cuantitativamente los datos obtenidos a través de los ítems que contiene” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.65).

Es así que para cada una de las variables que constituyen parte del estudio se ha elaborado un cuestionario, partiendo del análisis de las teorías que fundamentan a cada una de ellas, de manera articulada a los indicadores de medición. Por lo que a continuación se dan a conocer las fichas técnicas:

**FICHA TÉCNICA: VARIABLE DIRECCIÓN ESCOLAR**

**Técnica:** Encuesta

**Autor:** Gisela Sherila Saavedra Acevedo

**Universo de estudio:** Personal docente y administrativo de la I.E. N°142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de S.J.L. Lima, Perú.

**Nivel de confianza:** 0,832

**Margen de error:** 0.5%

**Fecha de trabajo de campo:** 15 de Julio del 2019.

Tipo de medición: Escala de Likert

**Tiempo utilizado:** 25 minutos

**Cantidad de preguntas:** El instrumento que medirá la variable de estudio estará compuesta de 20 ítems que evalúan cuatro dimensiones:

- Conduce el planeamiento institucional para consolidar aprendizajes. (5 ítems).
- Gestiona con equidad y eficiencia al personal, los materiales, el tiempo y el presupuesto económico. (5 ítems)
- Lidera procesos de evaluación y rendición de cuentas. (5 ítems)
- Promueve la participación de todos los actores de la comunidad escolar. (5 ítems)

### **FICHA TÉCNICA: VARIABLE IMAGEN INSTITUCIONAL**

**Técnica:** Encuesta

**Autor:** Gisella Sherila Saavedra Acevedo

**Universo de estudio:** Personal docente y administrativo de la I.E. N°142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de S.J.L. Lima, Perú.

**Nivel de confianza:** 0,875

**Margen de error:** 0.5%

**Fecha de trabajo de campo:** 15 de Julio del 2019.

Tipo de medición: Escala de Likert

**Tiempo utilizado:** 25 minutos

**Cantidad de preguntas:** El instrumento que medirá la variable de estudio estará compuesta de 20 ítems que evalúan cuatro dimensiones:

- Imagen valorativa. (5 ítems)
- Imagen administrativa (5 ítems)

- Imagen pedagógica. (5 ítems)
- Imagen comunitaria. (5 ítems)

### **Validez de los instrumentos:**

La autenticidad de las herramientas se ha llevado a cabo a través del veredicto de especialistas.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “el juicio de expertos es un método de validación útil que permite verificar la fiabilidad de los instrumentos de una investigación, para ello los expertos evalúan la coherencia y consistencia de los ítems y emiten una apreciación u opinión” (p.82).

Es así que tomando en cuenta este concepto anterior se ha procedido a buscar a los especialistas en el tema y en el campo metodológico, partiendo del grado que ostentaban, siendo un requisito indispensable el que puedan ser docentes con grados de maestros y doctores en educación ya que las variables corresponden al campo educativo.

Tabla 4.

*Expertos que validaron el instrumento.*

<b>Grado</b>	<b>Apellidos y nombres</b>	<b>Valoración</b>
Doctor	Hiroshi Kenyi Meza Carbajal	Puede aplicarse
Doctor	David Daniel Carhuachin Roque	Puede aplicarse
Doctor	Miriam Elizabeth Napaico Arteaga	Puede aplicarse
Apreciación final		Puede aplicarse

### **Confiabilidad de los instrumentos**

Por ser un estudio donde se han empleado instrumentos medidos bajo la escala ordinal con opciones de más de dos alternativas como respuesta, se ha procedido a realizar la confiabilidad con la prueba estadística Alpha de Cronbach.

Tabla 5.



Instrumento	Alfa de cronbach	Cantidad de ítems
Imagen institucional	,875	20

### 3.5. Métodos de análisis de datos:

En la recolección de información y la indagación obtenida se ha procedido a desarrollar los pasos del método científico, los cuales al llegar a la etapa operacional de las variables han sido acompañadas de pruebas estadísticas, tanto descriptivas como inferenciales, es así que los métodos han sido:

En primer lugar procedimos a analizar y evaluar el contenido de las teorías científicas así como los enfoques que fundamentaban cada variable, para poder definir las dimensiones e indicadores con los cuales se iban a elaborar los cuestionarios.

Una vez elaborado los cuestionarios se han procedido a su validación por personas entendidas en la materia de estudio que tienen el nivel de doctores en educación. Luego se ha procedido a realizar la evaluación de los grados de confianza de los instrumentos.

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Figura 2. Diagrama de Alfa de Cronbach

Luego de obtener el nivel de confianza de los instrumentos se ha procedido a aplicar a toda la muestra, para luego ser procesadas en forma estadística para datos descriptivos e inferenciales, finalizando con la prueba de conjeturas realizadas para este estudio. En este caso se ha empleado una prueba de correlación para escalas ordinales.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

*Figura 3.* Diagrama de Rho de Spearman

Con respecto al programa estadístico con el que se ha procesado la información, se ha de precisar que ha sido el software SPSS 21.

### **3.6 Aspectos éticos:**

Durante todas las etapas en que se ha llevado a cabo la concreción del presente informe de investigación se ha procedido con una conducta ética, respetando las normas establecidas por la EPGUCV, así como por los criterios de rigor que decreta la comunidad científica internacional a través de las normas APA, así como todas aquellas que establece el respeto a la autoría de citas las cuales deben ir acompañadas de sus referencias bibliográficas desde la construcción del proyecto hasta la aplicación de la misma.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Presentación de tablas de frecuencia y contingencia hallada para cada variable:

Tabla 8.

*Niveles hallados en la variable competencias en la dirección escolar*

<b>Competencias en la dirección escolar</b>					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Baja	16	16,0	16,0	16,0
	Media	70	70,0	70,0	86,0
	Alta	14	14,0	14,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

En la tabla 8 y figura 4 que presenta la frecuencia de la variable “competencias en la dirección escolar” se aprecia el 70% considera un nivel medio, luego el 14% considera que es alta percibiendo una buena competencia directiva. Y un 16% manifiesta lo contrario, ya que ellos consideran baja la competencia directiva. Se debe agregar que porcentaje negativo vendría a ser el problema percibido, ya que para este grupo no existe una buena planificación institucional tampoco una adecuada administración del personal que labora en ella, desaprobando la labor directiva.

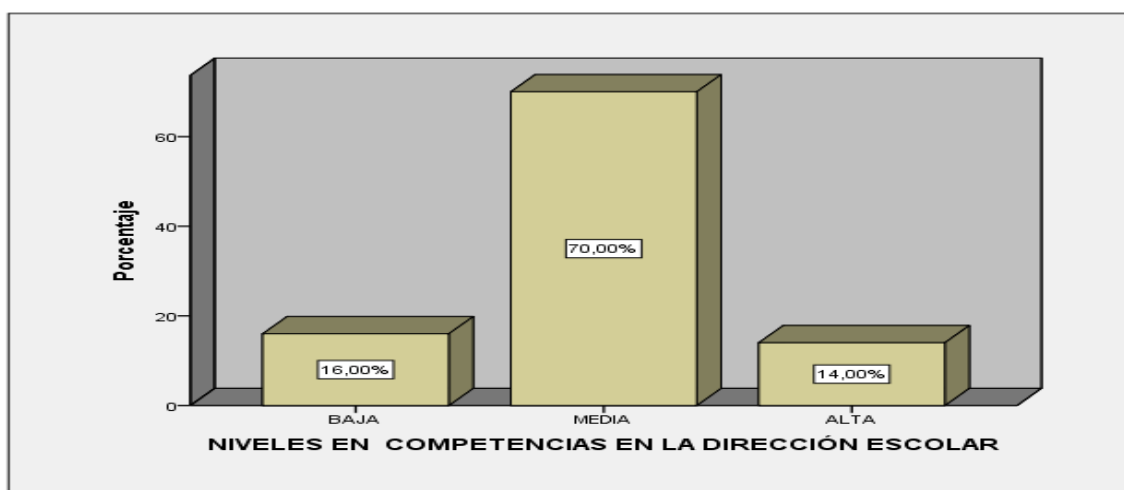


Figura 4. Niveles hallados en la variable competencias en la dirección escolar

Tabla 9.

*Estructura de frecuencias en la medida que conduce el planeamiento institucional para consolidar aprendizajes.*

<b>Conduce el planeamiento institucional para consolidar aprendizajes</b>					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Baja	13	13,0	13,0	13,0
	Media	59	59,0	59,0	72,0
	Alta	28	28,0	28,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

En la tabla 9 y figura 5 que presenta la frecuencia hallada para “conduce la planificación institucional para el logro de aprendizajes” se aprecia el 13% considera baja, luego el 59% considera que es media. Y un 28% manifiesta que es alta. Esto indica que el 13% percibe que no se realiza un buen diagnóstico de la realidad problemática y por ello no se diseñan instrumentos de gestión que respondan a una buena planificación institucional.

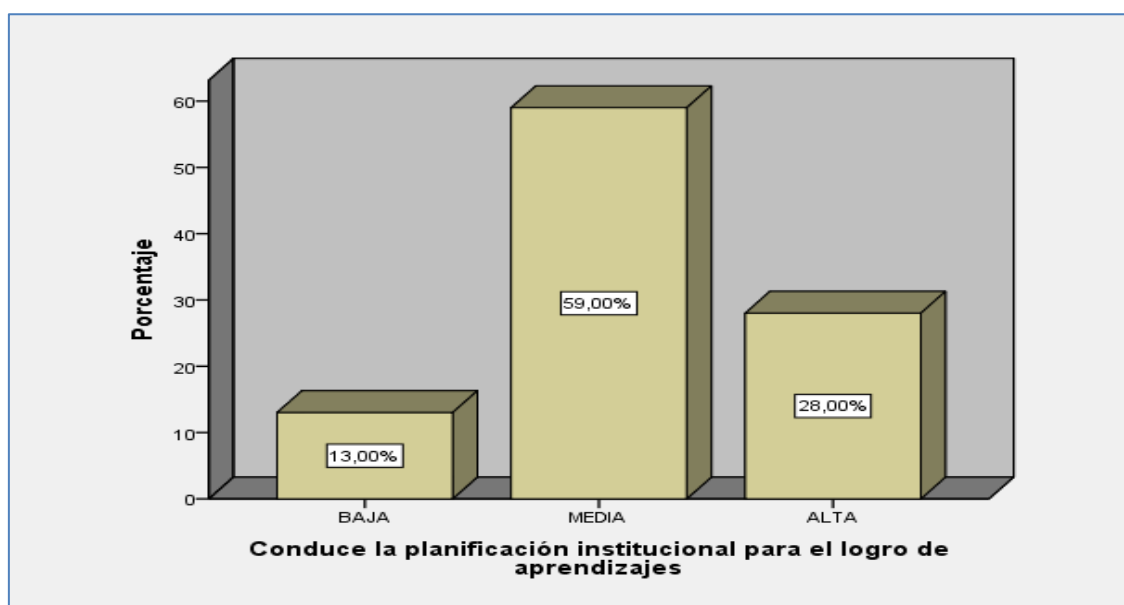




Figura 5. Frecuencia de la dimensión conduce la planificación institucional

Tabla 8.

Niveles hallados en la dimensión gestiona con equidad y eficiencia al personal, los materiales, tiempo y el presupuesto económico

**Gestiona con equidad y eficiencia al personal, los materiales, tiempo y el presupuesto económico**

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Baja	16	16,0	16,0	16,0
	Media	57	57,0	57,0	73,0
	Alta	27	27,0	27,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

En la tabla N° 10 y figura 6 donde se halla información acerca de la voluble “Gestiona con equidad y eficiencia al personal, los materiales, el tiempo y el presupuesto económico” se aprecia que el 57% considera que se da en forma normal la administración del personal, así como el suministro de materiales cuando los docentes lo requieren, por otro lado dieron a conocer que sí se planifica toda actividad académica y también se informa al personal y a la comunidad educativa en qué se están gastando los recursos económicos y el presupuesto del colegio, el 27% considera que es alta. Y un 16% considera lo contrario, percibiendo que no existe una adecuada administración del personal, ni de los ingresos y egresos.

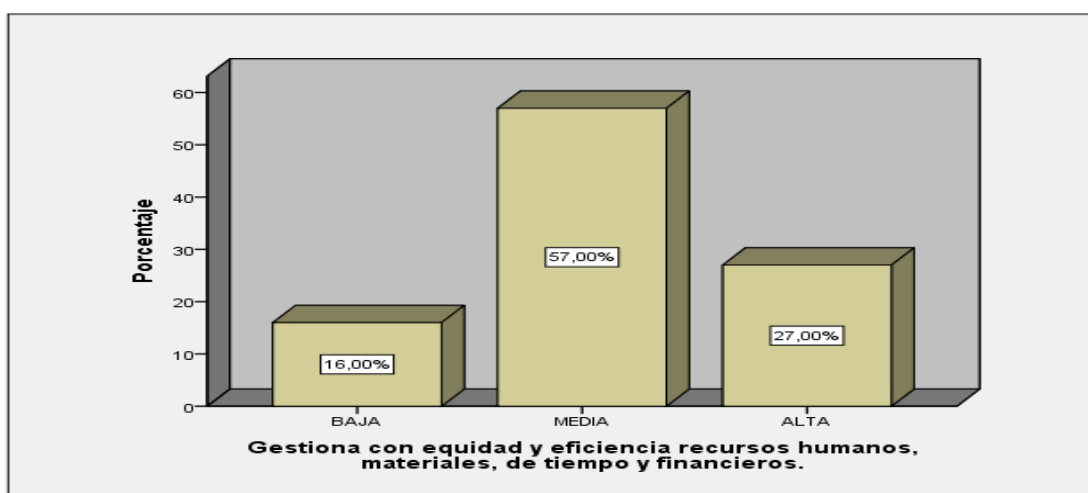


Figura 6. Frecuencia de la dimensión gestiona con equidad y eficiencia al personal

Tabla 11.

*Niveles hallados en la dimensión lidera procesos de evaluación y rendición de cuentas*

**Lidera procesos de evaluación y rendición de cuentas**

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Baja	18	18,0	18,0	18,0
	Media	68	68,0	68,0	86,0
	Alta	14	14,0	14,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

En la tabla N° 11 y figura 7 que contiene información acerca de “lidera procesos de evaluación y rendición de cuentas” se aprecia el 68% considera que el personal directivo sí cumple dentro de rangos normales con realizar una adecuada evaluación de todo lo planificado, inclusive participa en los procesos de aprendizajes, asimismo consideran que sí les informa sobre el manejo del dinero o presupuesto de la institución. Mientras que un 14% considera que es alta. Y un 18% percibe que es improvisada, sin instrumentos y muy subjetiva y esto mismo pasa con el manejo de los recursos económicos.

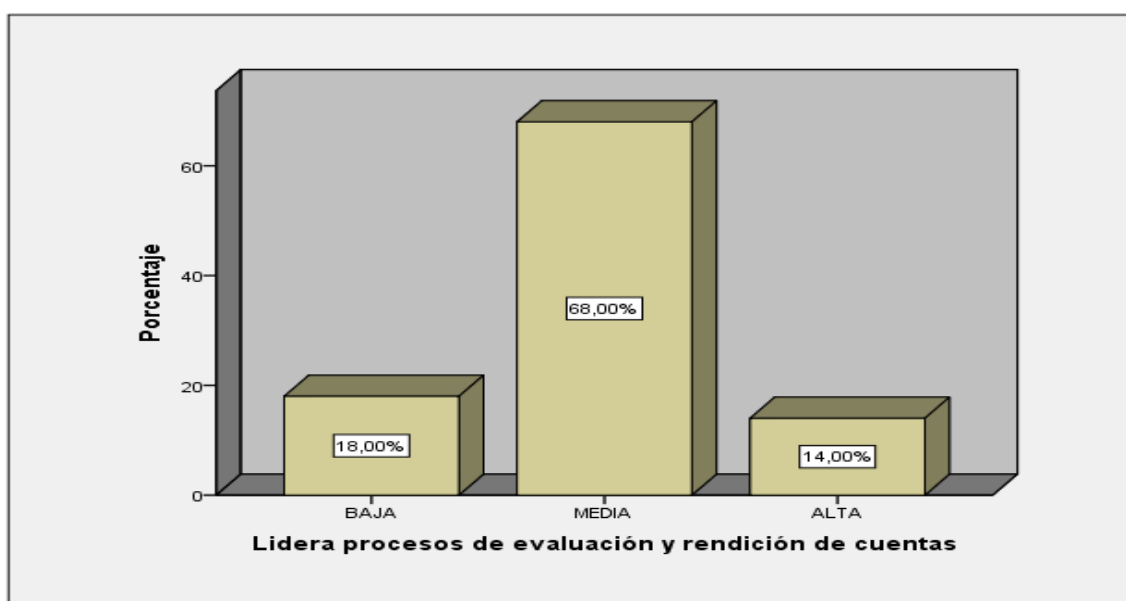


Figura 7. Frecuencia de la dimensión lidera procesos de evaluación y rendición de cuentas

Tabla 12.

Niveles hallados en la dimensión promueve la participación de todos los ejecutantes de la familia escolar.

**Promueve la participación de todos los actores de la comunidad escolar**

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Baja	6	6,0	6,0	6,0
	Media	80	80,0	80,0	86,0
	Alta	14	14,0	14,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

En la tabla N° 12 y figura 8 que contiene información acerca de la variable “promueve la participación de todos los *ejecutantes de la familia escolar.*” se aprecia que el 80% considera que todos los miembros de la comunidad educativa tienen la oportunidad de comunicarse libremente exponiendo sus puntos de vista en reuniones que se programan, luego el 14% considera que es alta. Y un 6% manifiesta lo contrario, considerando que en la institución no se escucha ni se considera las propuestas de los docentes ni de los padres de familia.

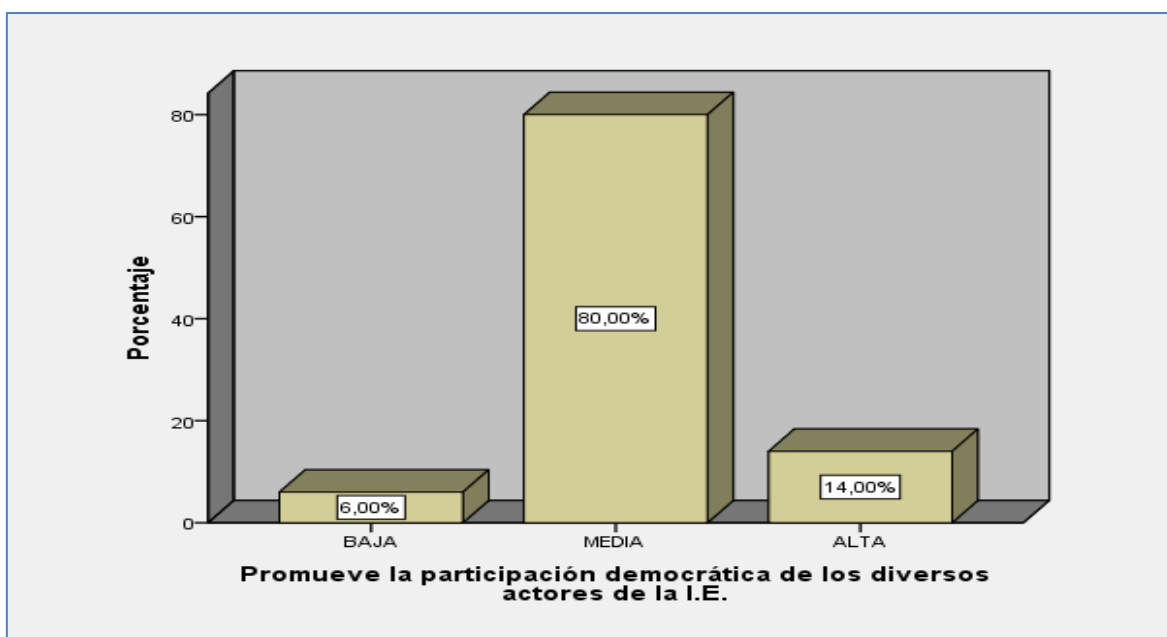


Figura 8. Frecuencia de la dimensión promueve la participación de todos los actores de la comunidad escolar.

Tabla 13.

*Niveles hallados en la variable imagen institucional*

<b>Variable imagen institucional</b>					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Mala	22	22,0	22,0	22,0
	Regular	67	67,0	67,0	89,0
	Buena	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

En la tabla N° 13 y figura 9 que contiene datos acerca de la voluble “imagen institucional” se observa que el 67% considera la imagen institucional dentro de un desempeño normal, luego el 11% considera que es alta percibiendo una buena imagen institucional. Y un 22% manifiesta lo contrario, ya que ellos consideran que la institución proyecta una imagen institucional muy baja.

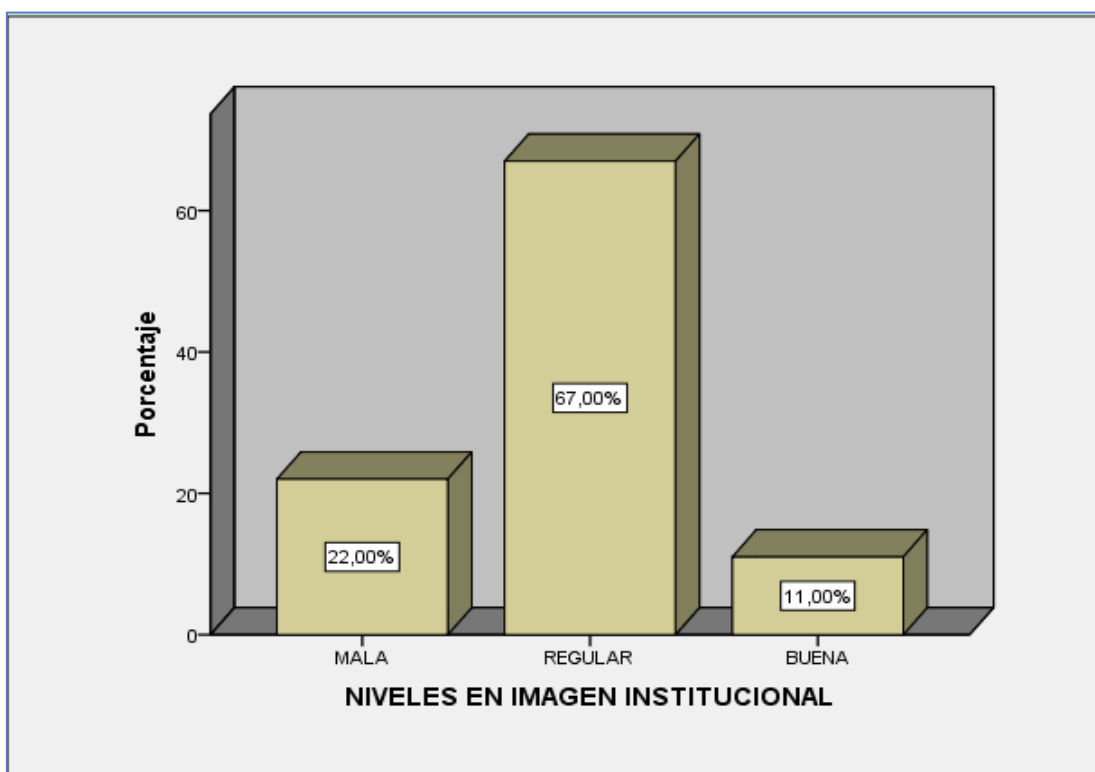


Figura 9. Categorías halladas en la variable imagen institucional.

Tabla 14.

Categorías halladas en la dimensión imagen valorativa

<b>Dimensión imagen valorativa</b>					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Mala	19	19,0	19,0	19,0
	Regular	57	57,0	57,0	76,0
	Buena	24	24,0	24,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

En la tabla N° 14 y figura 10 que presenta datos en relación a la dimensión “Imagen valorativa” se aprecia que el 57% considera que existe una imagen valorativa competente dentro de un desempeño normal, luego el 24% considera que es alta percibiendo una imagen valorativa buena. Y un 19% declara lo nocivo y estiman que no existe imagen valorativa, esto está relacionado con las normas y forma de organizarse de la institución educativa.

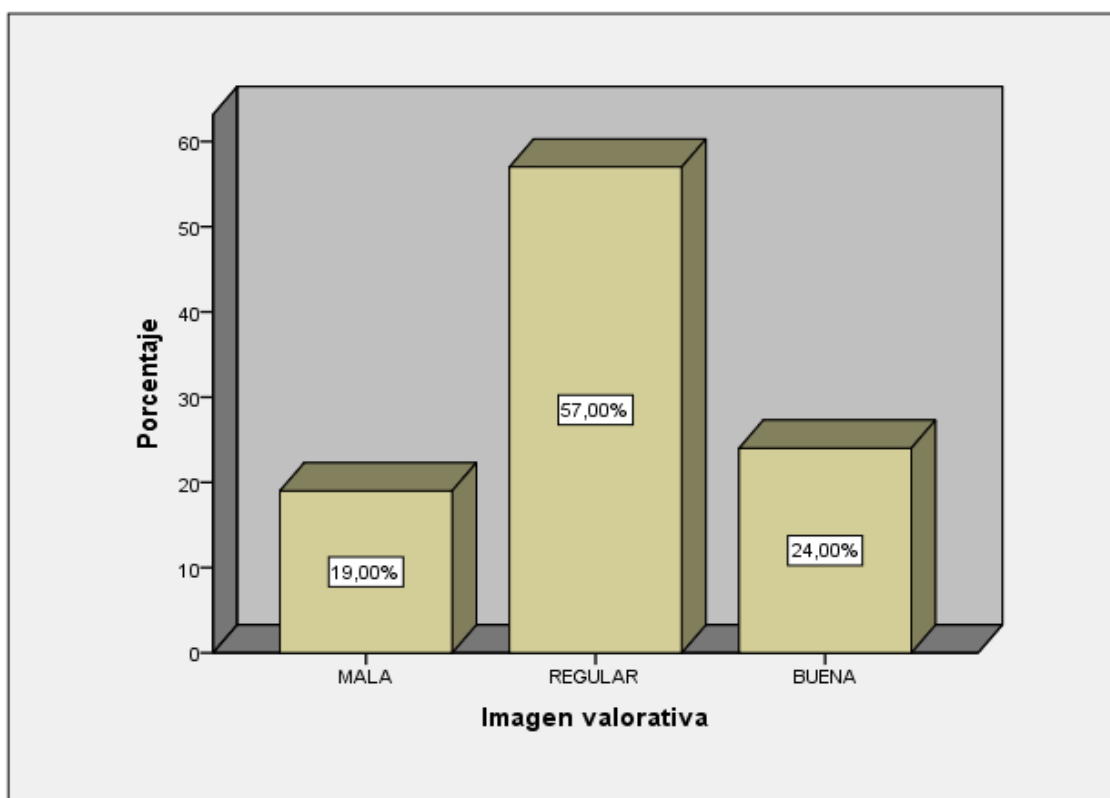


Figura 10. Frecuencia hallada en la dimensión imagen valorativa

Tabla 15.

Niveles hallados en la dimensión imagen administrativa

<b>Dimensión imagen administrativa</b>					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Mala	22	22,0	22,0	22,0
	Regular	55	55,0	55,0	77,0
	Buena	23	23,0	23,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

En la tabla N° 15 y figura 11 que contiene una indagación acerca de la dimensión “imagen administrativa” se aprecia el 55% considera que existe una imagen administrativa dentro de un desempeño normal, luego el 23% considera que es alta percibiendo una buena gestión administrativa. Y un 22% manifiesta lo nocivo, ya que estiman que no existe imagen administrativa. La imagen administrativa está relacionada con el mantenimiento de la infraestructura, con el manejo eficiente de los recursos económicos y de los materiales educativos.

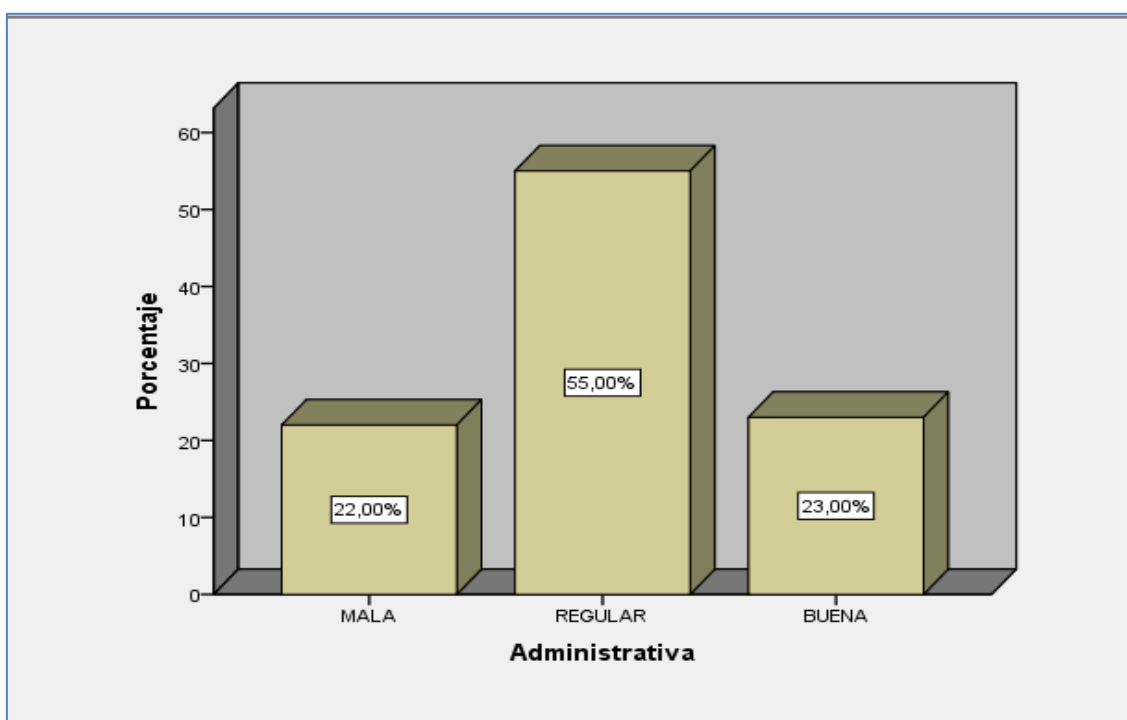


Figura 11. Frecuencia hallada en la dimensión imagen administrativa

Tabla 15.

Niveles hallados en la dimensión imagen pedagógica

<b>Dimensión imagen pedagógica</b>					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Mala	23	23,0	23,0	23,0
	Regular	66	66,0	66,0	89,0
	Buena	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

En la tabla N° 16 y figura 12 abarca una pesquisa acerca de la dimensión “Pedagógica” se estima que el 66% considera que existe una imagen pedagógica regular, luego el 11% considera que es alta percibiendo una buena imagen pedagógica. Y un 23% estima lo nocivo, ya que ellos estiman que existe mala imagen pedagógica. La imagen pedagógica está relacionada con la actualización profesional de los docentes, con su práctica pedagógica y con el dominio que tienen de la tecnología de la información.

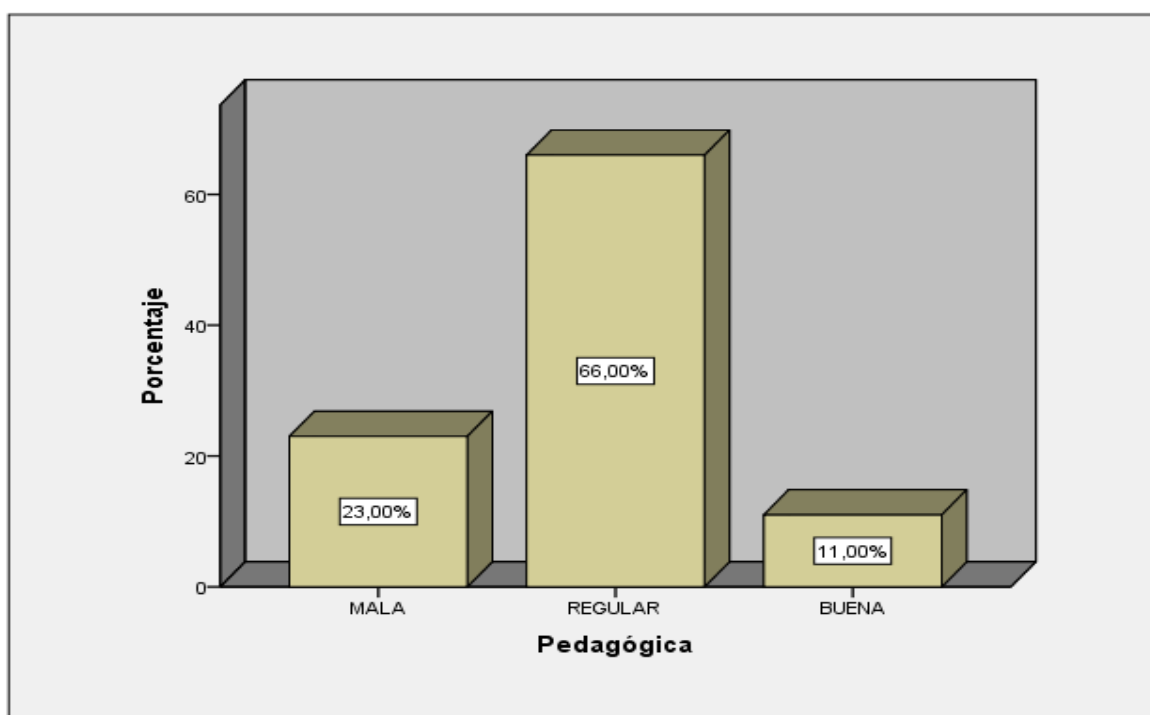


Figura 12. Frecuencia hallada en la dimensión imagen pedagógica

Tabla 17.

Niveles hallados en la dimensión imagen pedagógica

<b>Dimensión imagen</b>					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Mala	5	5,0	5,0	5,0
	Regular	84	84,0	84,0	89,0
	Buena	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

En la tabla N° 17 y figura 13 que contiene una pesquisa acerca de la dimensión “imagen comunitaria” se estima que el 84% considera que existe una imagen comunitaria muy regular, luego el 11% considera que es alta percibiendo una buena imagen comunitaria. Y un 5% señala lo nocivo, ya que estiman que es mala la imagen comunitaria. Esta es la proyección que la institución tiene en la comunidad, en relación a las redes de apoyo que establece con las instituciones que hay en la comunidad, tales como la comisaría, la posta médica, la parroquia, etc. Todas ellas en coordinación también con los padres de familia.

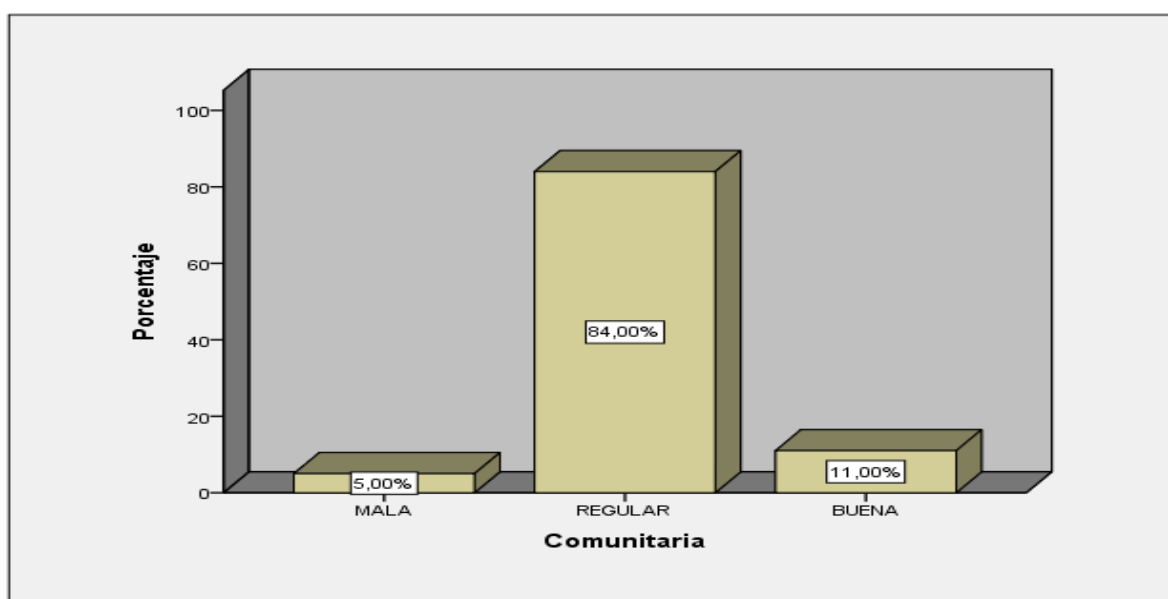




Figura 13. Frecuencia hallada en la dimensión imagen comunitaria.

Tabla 18.

Tabla cruzada de distribución de frecuencias entre competencias en la dirección escolar e imagen institucional según docentes

		Imagen institucional			Total
		Mala	Regular	Buena	
Competencias en la dirección escolar	Baja	Recuento 14	2	0	16
		% del total 14,0%	2,0%	0,0%	16,0%
	Media	Recuento 6	64	0	70
		% del total 6,0%	64,0%	0,0%	70,0%
	Alta	Recuento 2	1	11	14
		% del total 2,0%	1,0%	11,0%	14,0%
Total		Recuento 22	67	11	100
		% del total 22,0%	67,0%	11,0%	100,0%

En la tabla 18 y figura 14 que presenta la tabla cruzada de distribución de frecuencias entre “competencias en la dirección escolar e imagen institucional” se aprecia que el 64% considera en un nivel medio a ambas variables, luego el 14% considera que no existe competencia directiva, finalmente el 11% considera que existen altas competencias directivas y una buena imagen institucional.

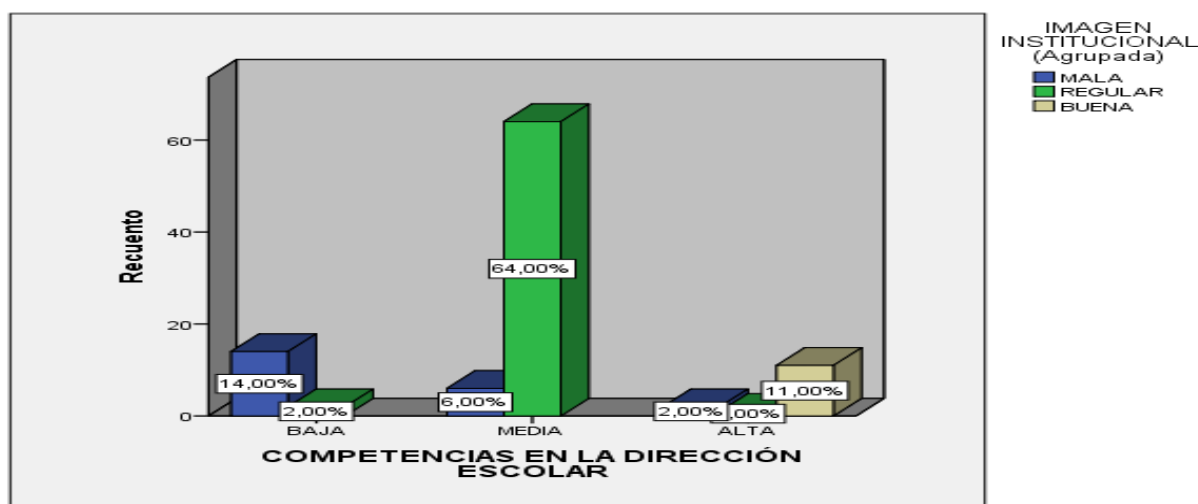


Figura 14. Frecuencia entre competencias en la dirección escolar e imagen institucional

Tabla 19.

Tabla cruzada de distribución de frecuencias entre competencias en la dirección escolar e imagen valorativa según docentes

		Imagen valorativa			
		Mala	Regular	Buena	Total
Competencias en la dirección escolar	Baja	Recuento 4	0	16	
		% del total 12,0%	4,0%	0,0%	16,0%
	Media	Recuento 50	15	70	
		% del total 5,0%	50,0%	15,0%	70,0%
	Alta	Recuento 3	9	14	
		% del total 2,0%	3,0%	9,0%	14,0%
Total		Recuento 19	57	24	100
		% del total 19,0%	57,0%	24,0%	100,0%

En la tabla 19 y figura 15 que presenta la tabla de contingencia entre “competencias en la dirección escolar y la dimensión imagen valorativa” se aprecia que el 50% considera en un nivel medio a ambas variables, luego el 12% considera que no existe competencia directiva y que la imagen valorativa es mala. Finalmente, el 9% considera que existen altas competencias directivas y una buena imagen institucional.

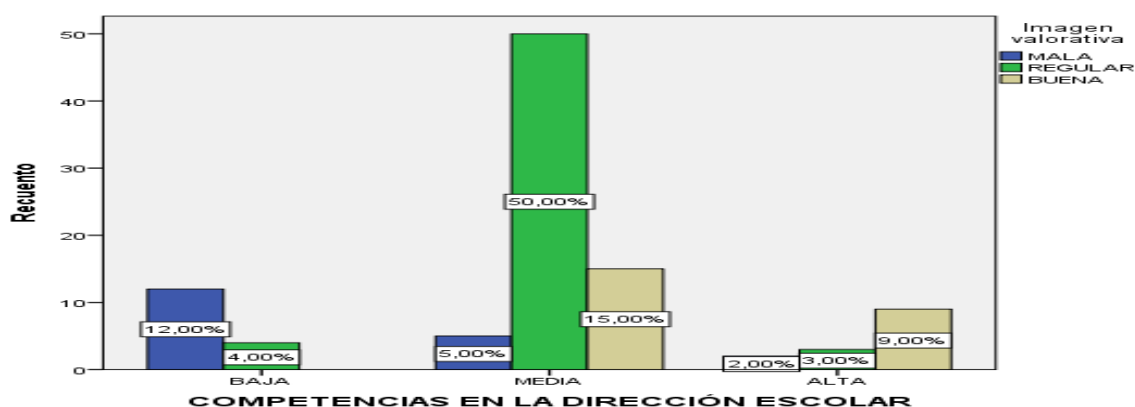


Figura 15. Frecuencia entre competencias en la dirección escolar e imagen valorativa.

Tabla 20.

Tabla cruzada de distribución de frecuencias entre competencias en la dirección escolar e imagen administrativa según docentes

		Imagen administrativa			Total
		Mala	Regular	Buena	
Competencias en la dirección escolar	Baja	Recuento 13	3	0	16
		% del total 13,0%	3,0%	0,0%	16,0%
	Media	Recuento 7	49	14	70
		% del total 7,0%	49,0%	14,0%	70,0%
	Alta	Recuento 2	3	9	14
		% del total 2,0%	3,0%	9,0%	14,0%
Total		Recuento 22	55	23	100
		% del total 22,0%	55,0%	23,0%	100,0%

En la tabla 20 y figura 16 que presenta la tabla de contingencia entre “competencias en la dirección escolar y la dimensión imagen administrativa” se aprecia que el mayor porcentaje 49% considera en el nivel regular para ambos casos, luego el 13% considera que no existe competencia directiva y que la imagen valorativa es mala. Finalmente, el 9% considera que existen altas competencias directivas y una buena imagen administrativa.

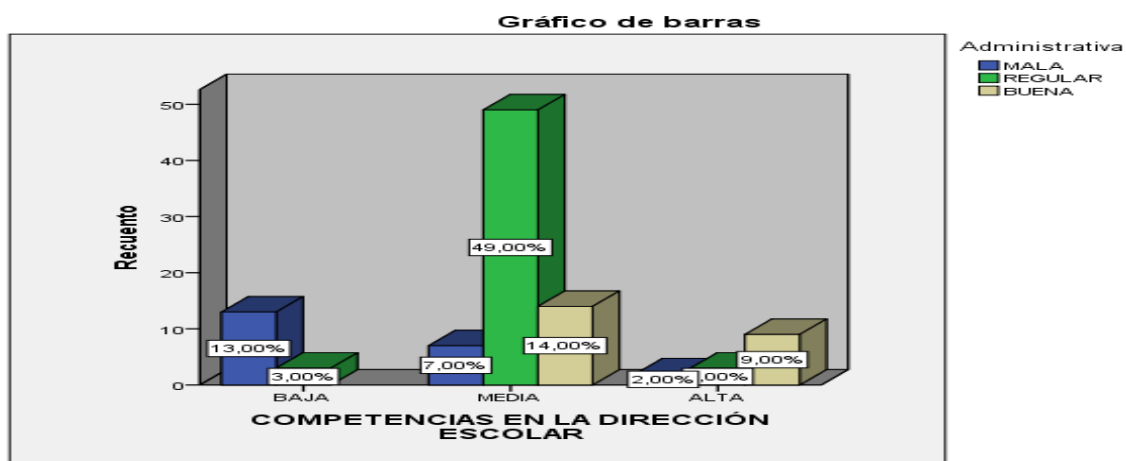


Figura 16. Frecuencia hallada entre competencias en la dirección escolar e imagen administrativa.

Tabla 21.

Tabla cruzada de distribución de frecuencias entre competencias en la dirección escolar e imagen pedagógica según docentes

		Imagen pedagógica				
		Mala	Regular	Buena	Total	
Competencias en la dirección escolar	Baja	Recuento	14	2	0	16
		% del total	14,0%	2,0%	0,0%	16,0%
	Media	Recuento	7	63	0	70
		% del total	7,0%	63,0%	0,0%	70,0%
	Alta	Recuento	2	1	11	14
		% del total	2,0%	1,0%	11,0%	14,0%
Total		Recuento	23	66	11	100
		% del total	23,0%	66,0%	11,0%	100,0%

En la tabla 21 y figura 17 que presenta la tabla cruzada de organización de frecuencias entre “competencias en la dirección escolar y la dimensión imagen pedagógica” se aprecia que el mayor porcentaje 63% percibe el nivel regular para ambos casos, luego el 14% considera que no existe competencia directiva y que la imagen pedagógica es mala. Finalmente, el 11% considera que existen altas competencias directivas y una buena imagen pedagógica.

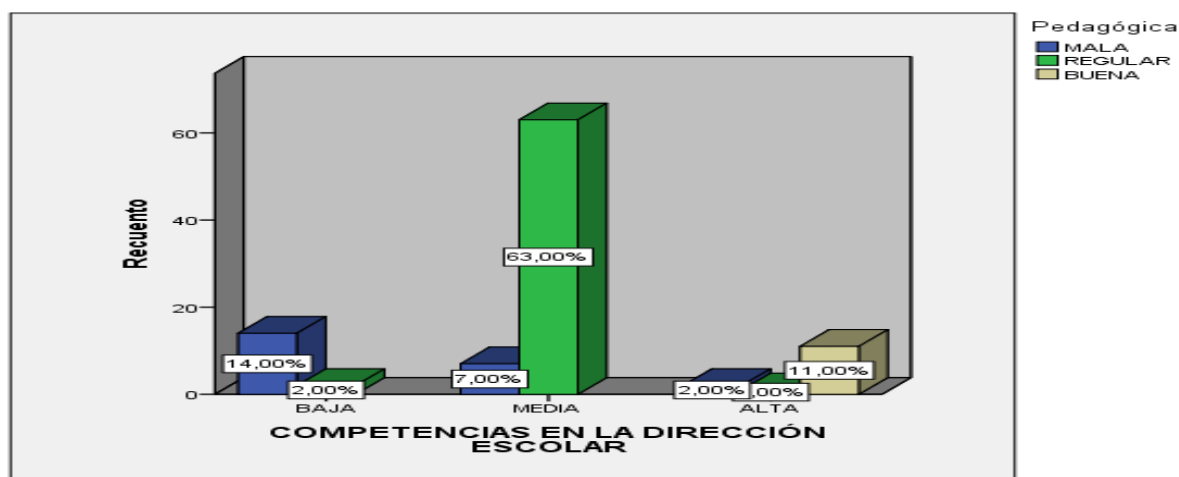


Figura 17. Frecuencia entre competencias en la dirección escolar e imagen pedagógica.

Tabla 22.

Tabla cruzada de distribución de frecuencias entre competencias en la dirección escolar e imagen comunitaria según docentes

		Imagen comunitaria				
		Mala	Regular	Buena	Total	
Competencias en la dirección escolar	Baja	Recuento	3	13	0	16
		% del total	3,0%	13,0%	0,0%	16,0%
	Media	Recuento	2	68	0	70
		% del total	2,0%	68,0%	0,0%	70,0%
	Alta	Recuento	0	3	11	14
		% del total	0,0%	3,0%	11,0%	14,0%
Total		Recuento	5	84	11	100
		% del total	5,0%	84,0%	11,0%	100,0%

En la tabla 22 y figura 18 que presenta la tabla de contingencia para “competencias en la dirección escolar y la dimensión imagen comunitaria” se aprecia que el mayor porcentaje 68% percibe como regular, luego el 3% considera que no existe competencia directiva y que la imagen pedagógica es mala. Finalmente, el 11% considera que existen altas competencias directivas y una buena imagen comunitaria.

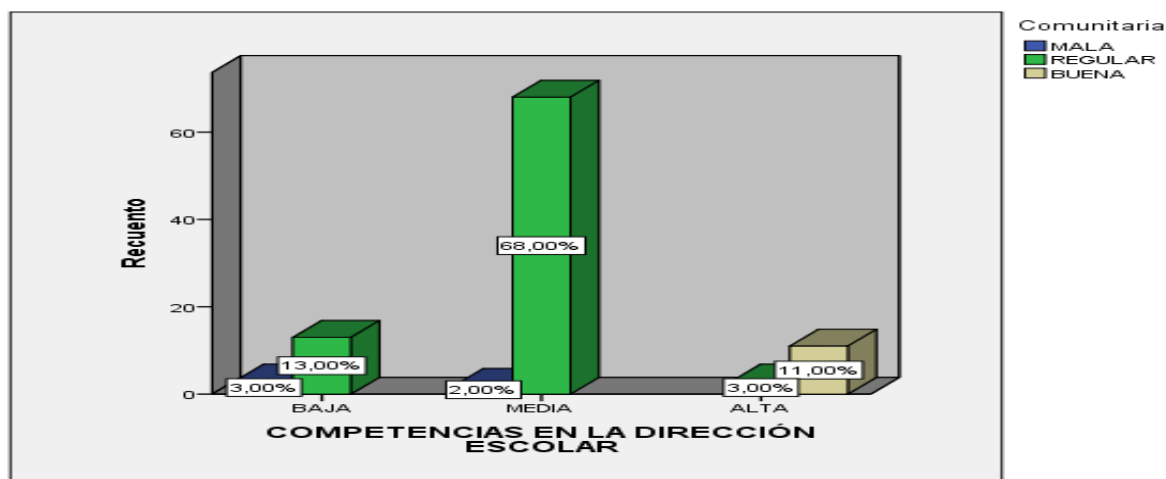


Figura 18. Frecuencia entre competencias en la dirección escolar e imagen comunitaria.

**Prueba de normalidad:**

Tabla 23.

*Hallando los valores de normalidad*

---

Kolmogórov-Smirnov para una muestra

	Competencias en la dirección escolar	Imagen institucional
N	100	100
Parámetros normales		
Media	1,98	1,89
a,b Desviación estándar	,550	,567
Máximas diferencias extremas		
Absoluta	,355	,357
Positivo	,345	,313
Negativo	-,355	-,357
Estadístico de prueba	,355	,357
Sig. asintótica (bilateral)	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.  
b. Se calcula a partir de datos  
c. Corrección de significación de Lilliefors.

---

El efecto hallado en la prueba de normalidad, ha sido  $p= 0, 000$  indicando que es menor al 0,05 comprendiendo que no presentan distribución normal. Es así que se toma por decisión aplicar una demostración de hipótesis que no tengan parámetros de medida, en tal suceso la prueba de asociación correlacional de Rho de Spearman.

**4.2 Contrastación y prueba de hipótesis:**

**Constatando la hipótesis principal del estudio:**

**Ho:** No existe relación directa y significativa entre competencias en la dirección escolar e imagen institucional de la I.E N° 0142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de San Juan de Lurigancho, 2019.

**Ha:** Existe relación directa y significativa entre competencias en la dirección escolar e imagen institucional de la I.E N° 0142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de San Juan de Lurigancho, 2019.

Tabla 24.

*Correlación hallada entre competencias en la dirección escolar e imagen institucional*

		Imagen	Competencias en la
		institucional	dirección escolar
Rho de Spearman	Valor de correlación	1,000	,727
	Significancia	.	,000
	N	100	100
n	Valor de correlación	,727	1,000
	Significancia	,000	.
	N	100	100

La conexión es elocuente en el nivel de 0,05 (bilateral).

Al examinar la hipótesis principal se ha obtenido el valor de  $r = 0,727$  indicando correlación alta entre ambas, con una relevancia de 0,00 menor al valor de p. Ante ello, se descarta la inferencia nula y se admite la inferencia alterna afirmando que existe relación elocuente entre competencias en la dirección escolar e imagen institucional de la I.E. N°142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de S.J.L. en el presente año.

Esto significa que las funciones de gestión escolar, administrativas y comunitarias relacionadas con el cargo que ostenta un director en un centro escolar, están relacionadas con la imagen que proyecta la organización a la comunidad, por lo

que es necesario tener acierto en las decisiones que tome para poder conducir con éxito al equipo humano que lo acompaña.

**Verificando la hipótesis específica 1:**

**Ho:** No existe relación directa y significativa entre competencias en la dirección escolar e imagen valorativa de la I.E. N° 0142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de San Juan de Lurigancho, 2019.

**Ha:** Existe relación directa y significativa entre competencias en la dirección escolar e imagen valorativa de la I.E. N° 0142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de San Juan de Lurigancho, 2019.

Tabla 25.

*Correlación hallada entre competencias en la dirección escolar e imagen valorativa*

		Competencias en la dirección escolar		Imagen valorativa	
	Competencias en la dirección escolar	Coefficiente de correlación	de 1,000	,534	
Rho	de escolar	Significancia	,	,000	
Spearman		N	100	100	
	Imagen valorativa	Coefficiente de correlación	de ,534	1,000	
		Significancia	,000	.	
		N	100	100	

La conexión es elocuente en el nivel 0,05 (bilateral).

Al analizar la hipótesis específica 1 se ha obtenido el valor de  $r = 0,534$  indicando correlación positiva moderada entre la variable competencias en la dirección escolar y la dimensión imagen valorativa con una significancia de 0,00 menor al



valor de  $p=0.05$ . Ante ello, se descarta la inferencia nula y se admite la inferencia alterna afirmando que existe relación significativa entre competencias en la dirección escolar e imagen valorativa de la I.E. N° 142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de S.J.L. en época presente.

### Verificando la hipótesis específica 2:

**Ho:** No existe relación directa y significativa entre competencias en la dirección escolar e imagen administrativa de la I.E. N° 0142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de San Juan de Lurigancho, 2019.

**Ha:** Existe relación directa y significativa entre competencias en la dirección escolar e imagen administrativa de la I.E. N° 0142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de San Juan de Lurigancho, 2019.

Tabla 26.

*Correlación hallada entre competencias en la dirección escolar e imagen administrativa*

		Competencias en la dirección escolar	Imagen Administrativa
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	de 1,000	,547
	Significancia	.	,000
n	N	100	100
	Coeficiente de correlación	de ,547	1,000
Imagen Administrativa	Significancia	,000	.
	N	100	100

La conexión es elocuente en el nivel de 0,05 (bilateral).

Los resultados hallados en la hipótesis específica 2 arrojaron el valor de  $r= 0,547$  comprendiendo que hay una correlación positiva y moderada entre la variable competencias en la dirección escolar y la dimensión imagen administrativa con una

significancia de 0,00 menor al valor de  $p=0.05$ . Ante ello, se descarta la inferencia nula y se admite la inferencia alterna afirmando que existe relación significativa entre competencias en la dirección escolar e imagen administrativa de la I.E. N°142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de S.J.L. en el presente año.

### Verificando la hipótesis específica 3:

**Ho:** No existe relación directa y significativa entre competencias en la dirección escolar e imagen pedagógica de la I.E. N° 0142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de San Juan de Lurigancho, 2019.

**Ha:** Existe relación directa y significativa entre competencias en la dirección escolar e imagen pedagógica de la I.E. N° 0142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de San Juan de Lurigancho, 2019.

Tabla 27.

*Correlación hallada entre competencias en la dirección escolar e imagen pedagógica*

		Competencias en la imagen	
		dirección escolar	Pedagógica
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	de 1,000	,716
	Significancia	.	,000
n	N	100	100
	Coeficiente de correlación	de ,716	1,000
Imagen Pedagógica	Significancia	,000	.
	N	100	100

La conexión es elocuente en el nivel de 0,05 (bilateral).

Los resultados de la hipótesis específica 3 dieron el valor de  $r = 0,716$  indicando asociación positiva y moderada entre la dirección escolar y la dimensión imagen pedagógica con un valor de 0,00 menor al valor de  $p = 0,05$ . Ante ello, se descarta la inferencia nula y se admite la inferencia alterna afirmando que existe relación significativa entre competencias en la dirección escolar e imagen pedagógica de la I.E. N°142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de S.J.L. en el presente año.

**Verificando la hipótesis específica 4:**

**Ho:** No existe relación directa y significativa entre competencias en la dirección escolar e imagen comunitaria de la I.E. N° 0142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de San Juan de Lurigancho, 2019.

**Ha:** Existe relación directa y significativa entre competencias en la dirección escolar e imagen comunitaria de la I.E. N° 0142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de San Juan de Lurigancho, 2019.

Tabla 28.

*Correlación entre competencias en la dirección escolar e imagen comunitaria*

		Competencias en la dirección escolar		Imagen Comunitaria	
Rho des Spearman	Competencia	Coficiente de correlación	de 1,000	,654	
	en la dirección escolar	Significancia N	.	,000	100
	Imagen Comunitaria	Coficiente de correlación	de ,654	1,000s	
	Significancia N		,000	.	100

La conexión es elocuente en el nivel 0,05 (bilateral).

El efecto de la hipótesis específica 4 dieron a concluir que el valor de  $r = 0,654$  indicando correlación positiva y moderada entre competencias en la dirección escolar y la dimensión imagen comunitaria con una estimación de 0,00 menor al valor de  $p = 0.05$ . Ante ello, se descarta la inferencia nula y se admite la inferencia alterna afirmando que existe relación significativa entre competencias en la dirección escolar e imagen comunitaria de la I.E. N°142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de S.J.L. en el presente año.

## V.DISCUSIÓN

Al revisar la información de los resultados hallados en ambas variables de dicha investigación, se pudo notar que la correlación fue de 0, 727 con un valor de  $p = 0.000$  se pudo comprender que las competencias en la dirección escolar y imagen institucional presentan correlación alta y significativa, esto se pudo conocer gracias a las opiniones del personal que labora en la I.E. N°142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de S.J.L. los cuales resolvieron los instrumentos de investigación y nos informaron sobre la realidad problemática. Esto indica que las labores que realiza el director como gestor de la institución escolar direccionan el trabajo del personal hacia el logro de metas y a la vez a la proyección de la imagen ante la comunidad escolar, siendo este el concepto que tiene la sociedad sobre cómo se trabaja en ella. Y si el director no es competente entonces realizará una mala gestión directiva. En el caso de este estudio el porcentaje de desaprobación a ambas variables es baja, siendo 14% el grupo de docentes que indican que hay problemas en la institución y que hay necesidad de mejorar. Por otro lado, se debe precisar que estos resultados coinciden con los aportes hallados por Pereira 2014, concluyó que la administración escolar del tiempo y de los recursos humanos para alcanzar aprendizajes de calidad depende del director ya que el estilo que adopte permitirá desarrollar un trabajo más integrado que agrade a l docente. Concluyendo que es el estilo democrático el más adecuado para dirigir una organización escolar.

Los resultados entre competencias en la dirección escolar y la imagen valorativa se encontró una idoneidad de 0, 534 con un valor de  $p = 0.000$  indicando con esto una correlación moderada y significativa, esto tiene que ver con la necesidad de contribuir con la organización a través de la planificación de actividades y personal que lo asuma pudiendo ser en equipos de trabajo, que se desempeñen siempre dispuestos a innovarse en su práctica docente y por la búsqueda constante de la información en beneficio de su grado o especialidad, elevando su calidad profesional y proyectando una imagen institucional de profesionales capacitados. Estos resultados coinciden con los aportes hallados por Granado (2015) pone de manifiesto que es necesario llevar a cabo una buena coordinación de acciones y la planificación en equipo que integre el trabajo de todos los docentes para direccionar el perfil institucional hacia la calidad. Se concluye que

los conflictos en la institución generalmente surgen por falta de comunicación entre colegas y áreas curriculares y por realizar un trabajo aislado. Y es el director el encargado de buscar los mecanismos, formas y medios de comunicación para difundir la información necesaria para una buena labor.

Al revisar los resultados entre competencias en la dirección escolar y la imagen administrativa se encontró una idoneidad de 0, 547 con un valor de  $p = 0.000$  indicando con esto una correlación moderada y significativa, en este caso está relacionada con la capacidad de gestionar y administrar que tiene el director y los docentes que laboran con él. Administrar el tiempo, dosificar los contenidos en respuesta a un diagnóstico de aprendizajes que se esperan alcanzar y los que ya se han alcanzado, así como competencias que las contienen, administrar al personal y su desempeño pedagógico, así como en el uso adecuado de los recursos económicos en la organización. Ya que la comunidad educativa tendrá una imagen positiva si estas funciones se desarrollan adecuadamente. Sino lo primero que puede suceder es un trabajo desorganizado, donde no se hace un buen uso de los recursos educativos, conllevando muchas veces a una sanción de la instancia superior que recae en el director por ser la máxima autoridad de la organización. Es así que al contrastar estos resultados con los aportes de Pereira (2014), también se precisa que las competencias directivas se llevan a cabo dentro de una organización sistémica, sostenido en un trabajo conjunto donde todos los integrantes de la institución educativa participan activamente en las decisiones y acciones que conducen al logro de metas. Todo ello para velar por la transparencia del manejo adecuado de los recursos económicos y salvaguardar el patrimonio institucional que se administra.

Los resultados entre competencias en la dirección escolar y la imagen pedagógica se encontró una idoneidad de 0, 716 con un valor de  $p = 0.000$  indicando con esto una correlación alta y significativa, está relacionada con la labor del docente que debe demostrar dominio de su profesión que maneja enfoques actualizados en la enseñanza y aprendizaje y que comparte con sus colegas sus experiencias a fin de lograr el aprendizaje en equipo, en este caso los más capacitados orientan y guían a los docentes inexpertos o nuevos que llegan a la institución.

Al referirnos al desempeño del directivo, se ha de precisar que se tiene el propósito principal de elevar la calidad de los aprendizajes, en este sentido se le otorga la responsabilidad de velar por el logro de aprendizajes, por una adecuada convivencia escolar y por el buen trato a los estudiantes. Inclusive se le pide que reduzca la deserción escolar, acogiendo a todos los estudiantes posibles, en este caso se encuentra la educación inclusiva. Por ello se puede comprender que la labor directiva es compleja y de gran responsabilidad y por ello existe la necesidad de delegar responsabilidades y trabajar en equipos.

Al revisar los resultados entre competencias en la dirección escolar y la imagen comunitaria se encontró una correlación de 0,654 con un valor de  $p = 0.000$  lo cual significa que es positiva y moderada, está relacionada con la labor directiva de promover la integración de los progenitores y su descendencia, además de buscar vínculos de apoyo con otras instituciones del entorno a fin de asegurar la calidad del aprendizaje, estableciendo convenios y acuerdos que beneficien a la institución. Por ejemplo, servicios de salud, con la posta médica más cercana o los servicios de seguridad ciudadana con la comisaría de la localidad. Estos resultados coinciden con Pereira (2014), que también concluía que las competencias directivas están relacionadas con la labor del director de actuar según su contexto. Ya que cada una tiene un clima institucional, una cultura y una capacidad de variación.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** La conclusión general indica que existe una correlación  $r= 0,727$  con un valor de trascendencia de 0,00 la cual es menor al valor de  $p= 0,05$ . En efecto se descarta la inferencia nula y se admite la inferencia alterna afirmando que se halla relación directa y significativa entre competencias en la dirección escolar e imagen institucional en la I.E. N°142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de S.J.L.

**Segunda:** La conclusión específica primera permite apreciar una correlación  $r= 0,534$  con un valor de trascendencia de 0,00 menor al valor de  $p= 0, 05$ . En efecto se descarta la inferencia nula y se admite la inferencia alterna afirmando que existe relación directa y significativa entre competencias en la dirección escolar e imagen valorativa en la I.E. N°142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de S.J.L.

**Tercera:** La conclusión específica segunda permite apreciar una correlación  $r= 0,547$  con un valor de trascendencia de 0,00 menor al valor de  $p= 0, 05$ . En efecto se descarta la inferencia nula y se admite la inferencia alterna afirmando que existe relación directa y significativa entre competencias en la dirección escolar e imagen administrativa en la I.E. N°142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de S.J.L.

**Cuarta:** La conclusión específica tercera permite apreciar una correlación  $r= 0,716$  con un valor de trascendencia de 0,00 menor al valor de  $p= 0, 05$ . En efecto se descarta la inferencia nula y se admite la inferencia alterna afirmando que existe relación directa y significativa entre competencias en la dirección escolar e imagen pedagógica en la I.E. N°142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de S.J.L.

**Quinta:** La conclusión específica cuarta permite apreciar una correlación  $r= 0,654$  con un valor de 0,00 menor al valor de  $p= 0,05$ . En efecto se descarta la inferencia nula y se admite la inferencia alterna afirmando que existe relación directa y significativa entre competencias en la dirección escolar e imagen comunitaria en la I.E. N°142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de S.J.L.



## **VII. RECOMENDACIONES**

### **Primera:**

Se recomienda emplear estrategias de dirección escolar basadas en el diálogo asertivo con los docentes, a fin de brindar mayor apertura a un trabajo en equipo que permita alcanzar las metas educativas que eleven la imagen de la institución y la permitan posicionarse como organizada que brinda aprendizajes de calidad.

### **Segunda:**

Se recomienda a los directivos, emplear estrategias de participación y consolidación de la identidad con la institución, a fin de que eleven la imagen valorativa que tienen los docentes y administrativos sobre la institución educativa donde laboran.

### **Tercera:**

Se recomienda a los directivos coordinar y dar a conocer en qué se están usando los recursos financieros de la institución y cómo se administrará al personal docente, a fin de estar informados sobre el estilo de administración que se aplicará teniendo en cuenta que lo que se persigue es un mayor beneficio de la institución educativa y una buena proyección de la imagen administrativa que se proyecta a la comunidad.

### **Cuarta:**

Se recomienda a los directivos, emplear estrategias de planificación escolar basadas en la motivación al personal, el reconocimiento de sus competencias y el trabajo en equipo a fin de contar con sus documentos de gestión institucional y pedagógica, de manera que no exista improvisación ni mal desarrollo de las sesiones, elevando la imagen pedagógica de la institución.

**Quinta:**

Se recomienda a los directivos, realizar un trabajo concertado con los padres de familia y las organizaciones de la localidad, de manera que cada uno de los integrantes de la comunidad escolar lleguen a sentirse comprometidos y contribuyan al logro de metas que se ha trazado la institución, apreciando una gestión directiva transparente y de este modo proyectar una buena imagen comunitaria.

## REFERENCIAS

- Ablanedo-Rosas, J. H., Blevins, R. C., Gao, H., Teng, W. Y., & White, J. (2011). *The impact of occupational stress on academic and administrative staff, : on students: An empirical case analysis*. Journal of Higher Education Policy and Management, 33(5), 553-564.
- Alles, M. (2010). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Gránica
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires. Argentina: Granica.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: USAT.
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas. Individuo y sociedad, volumen 9, número 2 (julio-diciembre), pp. 34-52.*
- Antoniou, A. S., Ploumpi, A., & Ntalla, M. (2013). *Occupational stress and professional burnout in teachers of primary and secondary education: The role of coping strategies*. Psychology, 4(03), 349.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form, and Scoring*. California: Mind Garden.
- Beltrán, J. (2014). *Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de Unidades Técnico Pedagógicas*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 19(62) ,939-969. Recuperado de:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405).

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Bogotá, Colombia: Pearson
- Blase, J. (2002). *Las micropolíticas del cambio educativo*. Profesorado, revista de curriculum y formación del profesorado, 6(1–2).
- Bolívar, A. (2009). *Una dirección para el aprendizaje*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, volumen 7, número 1.
- Bonilla, L. (2014). *La calidad de la educación*. Recuperado de: <https://luisbonillamolina.files.wordpress.com/2017/01/la-calidad-de-la-educacion3b3n-1.pdf>
- Brigham, E (2005) *Financial Management: Theory and Practice*. Recuperado de: <https://www.goodreads.com/work/editions/3309882-financial-management-theory-and-practice-harcourt-college-publishers-s>
- Cabrejos, H. y Torres, L. (2014). *El liderazgo transformacional como apoyo en la gestión pedagógica del director*. UCV-HACER. Revista de Investigación y Cultura, 3(2), 10- 16.
- Castillo, P. (2010) *Profesores y gestión escolar*. Recuperado de:[http://repobib.ubiobio.cl/jspbitstream/123456789/379/1/Castillo\\_Sanchez\\_Pablo.pdf](http://repobib.ubiobio.cl/jspbitstream/123456789/379/1/Castillo_Sanchez_Pablo.pdf).
- Carrier, C. (2010) *Improving educational quality: a global perspective*. Recuperado de [https://www.goodreads.com/book/show/3707520-improving-educational-quality?From\\_search=true](https://www.goodreads.com/book/show/3707520-improving-educational-quality?From_search=true)
- Chipana, M. (2015). *Gestión pedagógica y la calidad educativa en las unidades de gestión educativa local de San Román y Azángaro – 2013 (Tesis doctoral)*. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Juliaca, Puno.
- Costa J. (1999). *La imagen de empresa. Métodos de la comunicación integral*. Madrid. Ibérico Europea.

- Costa J. (1998). *Imagen global*. Editorial CEAC. Barcelona: Ediciones Educar
- Cuba, S. (2015). *La chakana del modelo de escuela. Notas para una metodología de construcción participativa*. Lima: ILLA – Soluciones Educativas.
- Cuenca, R., Carrillo, S. De los Ríos., C. Reátegui, I y Ortiz, G (2017) *La calidad y equidad de la educación secundaria en el Perú. Instituto de estudios peruanos*. Recuperado de [handle/MINEDU/5599/La%20calidad%20y%20equidad%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20](https://handle.MINEDU/5599/La%20calidad%20y%20equidad%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20)
- Cronbach, L. (1951). *Coefficient Alpha and the internal structure of the test*. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Darmody, M. & Smyth, E. (2011). *Job Satisfaction and Occupational Stress among Primary School Teachers and School Principals in Ireland*. Dublin: The Teaching Council and ESRI.
- Delval, Juan (2013). *La escuela para el siglo XXI. Sinéctica*, 40 (enero-junio).
- Grundy, C. (1989). *Producto o praxis del curriculum. Capítulo 1. Tres intereses humanos fundamentales*. Madrid: Editorial Morata.
- Dunham, J (2013). *Developing Effective School Management*. Recuperado de: <https://www.goodreads.com/book/show/17503633-developing-effective-school-management>.
- Ehrhardt, M (2010) *Financial Management: Theory & Practice (with Thomson ONE Business School Edition 1-Year Printed Access Card)*. Recuperado de: <https://www.goodreads.com/book/show/7534270-financial-management>.

Evans, J (2005) *Reflecting on School Management*. Recuperado de: [https://www.Goodreads.com/book/show/10446576-reflecting-on-school-management?from\\_search=true](https://www.Goodreads.com/book/show/10446576-reflecting-on-school-management?from_search=true)

Everard, B (2004) *Effective School Management*. Recuperado de: [https://www.goodreads.com/book/show/1089920.Effective\\_School\\_Management?from\\_search=true](https://www.goodreads.com/book/show/1089920.Effective_School_Management?from_search=true)

Eres, F. y At Dash, N (2017) *School Management*. Recuperado de: <https://www.goodreads.com/book/>

Fanasoska, T. (2011) Occupational Stress of Teachers: A Comparative Study Between Turkey and Macedonia. *International Journal of Humanities and Social Science*. 1 (7) Recuperado de <http://www.erisee.org/downloads/2013/2/Occupational%20Stress%20of%20Teachers%20A%20Comparative%20Study%20Between%20Turkey%20and%20Macedonia%202011%20OENG.pdf>

Fung, S. (2017) *Secondary School Principals' Attitude Towards Educational Quality*. Recuperado de: [https://www.goodreads.com/book/show/34132398-secondary-school-principals-attitude-towards-educational-quality?from\\_search=true](https://www.goodreads.com/book/show/34132398-secondary-school-principals-attitude-towards-educational-quality?from_search=true)

Gonzales, M. y Olivares, S. (2005). *Administración de Recursos Humanos: Diversidad – Caos*. Distrito Federal, México: Cecsá.

Guzmán J. (2015) *Imagen pública que proyecta en la escuela superior "Galileo Galilei" (Lima-Perú)*

Graffe, G. (2002) *Gestión para la transformación de la escuela*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/262518231\\_Gestion\\_educativa\\_para\\_la\\_transformacion\\_de\\_la\\_escuela](https://www.researchgate.net/publication/262518231_Gestion_educativa_para_la_transformacion_de_la_escuela)

- Gupta, S (2016) *School Management*. Recuperado de:  
<https://www.goodreads.com/book/show/31190717-school-management>
- Hellriegel, D.y Slocum, J. (2008) *Comportamiento Organizacional*. (10.a ed.). Distrito Federal, México: Thomson.
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, M (2010) *Metodología de la investigación* (5ta Ed) México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6° Edición). México: Mc Graw-Hill Educación.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: Mac Graw-Hill Interamerica.
- Kumar, T (2018) *Educational Management: Quality, Accreditation and Institutional Transformation*. México: Mc Graw Hill.
- López, M. (2017). *La Gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario. Dominio de las ciencias. 3, 201-215.*  
<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/2945/C> calidad%  
20y%20calidad%20educativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mehrotra, D (2013) *Showcasing Marketing Mantras for Schools*. EEUU: Biblioteca Usa
- MINEDU (2015). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima, Perú.

MINEDU (2016). *Dirección escolar y guía para la formulación del Plan de Monitoreo (Local / Regional)*. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/guia-para-la-formulacion-del-plan-de-monitoreo.pdf>

Ministerio de Educación (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Organización de las naciones unidas para la educación la ciencia y la cultura-Representación en Perú.

OREALC/UNESCO (2011). *Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos*. Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC). Santiago De Chile.

Palacios, G. (2010). *Dimensiones de la calidad percibida en servicios educativos: determinación empírica mediante una escala de valoración del servicio*. Revista Europea de dirección y Economía. Volumen 19, (N° 3). España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3341219.pdf>

Parkay, F (2009). *Curriculum Leadership: Readings for Developing Quality Educational Programs*. Recuperado de: [https://www.goodreads.com/book/show/5475437-curriculum-leadership?from\\_search=true](https://www.goodreads.com/book/show/5475437-curriculum-leadership?from_search=true).

Putter, L. (2003) Stress factors among teachers in schools of industry. (Tesis de maestría, University of Zululand). Recuperado de <http://uzspace.uzulu.ac.za/bistream/123456789/2957/1/Construci%C3%B3n%20y%20validaci%C3%B3n%20de%20IPD%20SEECI%20Espa%C3%B1a.pdf>

Rodríguez, N. (2015) *La gestión educativa para el desarrollo de la dimensión pedagógica curricular*. Revista S.O.P.H.I.A. Volumen 1 (N°1). Colombia. Recuperado de:



<http://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinvformpedag/article/download/3027/14>

- Robbins, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Sallis, E. (2002) *Total Quality Management in Education*. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books/about/Total\\_Quality\\_Management\\_in\\_Education.html?id=joh-QfecoZgC&source=kp\\_cover&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Total_Quality_Management_in_Education.html?id=joh-QfecoZgC&source=kp_cover&redir_esc=y)
- Salinas, E. (2014). *La calidad de la gestión pedagógica y su relación con la práctica docente en el nivel secundaria de la institución educativa Policía Nacional del Perú Juan Linares Rojas, Oquendo, Callao-2013* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Scheerens, J (2011) *Perspectives on Educational Quality: Illustrative Outcomes on Primary and Secondary Schooling in the Netherlands (SpringerBriefs in Education)*. Recuperado de: [https://www.goodreads.com/book/show/20059227perspeeducationalquality?from\\_search=true](https://www.goodreads.com/book/show/20059227perspeeducationalquality?from_search=true)
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* Cuarta Edición, México: Editorial Ultra.
- Sánchez, H. y Reyes, M. (2010). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima-Perú Editorial Mantaro.
- Scott, M. (2012). *La comunicación interpersonal como necesidad*. Madrid: Narcea
- Stoner, J., Freeman, R. & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6° ed.). México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Taylor, F. (1910). *The principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Tikly, L. (2013) *Education Quality and Social Justice in the Global South: Challenges for policy, practice and research*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books/about/>

UNESCO (2011) *Gestión educativa estratégica*. Recuperado de [https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/sites/default/files/modulo02\\_0.pdf](https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/sites/default/files/modulo02_0.pdf)

UNESCO (2014) *Teachers and Educational Quality: Monitoring Global Needs*. Recuperado de: [https://www.goodreads.com/book/show/15209212-teachers-and-educational-quality?from\\_search=true](https://www.goodreads.com/book/show/15209212-teachers-and-educational-quality?from_search=true)

Vásquez (2013) *Calidad y calidad educativa quality and quality education.*, Revista de investigación educativa, Vol. 17. N°2, 49-71. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú.

Woolman, M (2008) *The Making of a Trade School*. Primera edición, EEUU: American Libraries.

## **ANEXOS**

### Matriz de operalización de variables

Variable: Competencias en la dirección escolar

Dimensiones	indicadores	Ítems	Escalas	Niveles o rangos
<b>Conduce la planificación institucional para el logro de aprendizajes.</b>	Diagnostica las características	- El desempeño del personal directivo va de acuerdo con las necesidades - La directora es de las que se compromete voluntariamente a fomentar la integración de lo demás.	1= Nunca 2= Casi Nunca 3= A veces 4=Casi siempre 5= Siempre	Alta= (81 - 120)  Media= [41 – 80]
	Diseña instrumentos de gestión escolar	- Se realiza capacitaciones de acuerdo a la especialidad de cada docente y administrativo diseñando instrumentos de gestión escolar. - La directora verifica la ejecución de instrumentos de gestión escolar. - La directora orienta a los colegas de las diferentes especialidades o áreas a trabajar lo planificado en los instrumentos de gestión.		
<b>Gestiona con equidad y eficiencia recursos humanos.</b>	Uso óptimo de la infraestructura	- La I.E. cuenta con la infraestructura, equipamiento y materiales en perfecto estado. - El personal administrativo fomenta el cuidado de la infraestructura educativa.	1= Nunca 2= Casi Nunca 3= A veces 4= Casi	
		- Se practica el uso óptimo del tiempo dentro de las horas efectivas.		

	Uso óptimo de tiempo.			
		<p>- La directora es de los profesionales que tienen definidas sus metas a corto y largo plazo en beneficio de la institución educativa.</p>		
		<p>- Los docentes buscan participar en cursos de actualización y perfeccionamiento para analizar, mejorar y cumplir el uso del tiempo pedagógico.</p>		

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles o rangos
<b>Lidera procesos de evaluación y rendición de cuentas.</b>	Gestiona la información.	- Se realizan reuniones pedagógicas donde se elaboren proyectos en favor de la mejora de aprendizajes.	1= Nunca	Alta= (81 - 120)
		- Se proporcionan recursos de información necesarias para una buena toma de decisiones.	2= Casi Nunca	
	Transparencia y rendición de cuentas.	- Se informa sobre los ingresos y gastos detallados en forma mensual y anual en la institución educativa.	3= A veces	
		- La directora supervisa todas las comisiones de la institución solicitando informes económicos.	4= Casi siempre 5= Siempre	
<b>Promueve la participación democrática de los diversos actores de la I.E.</b>	Participación y organización de la comunidad educativa.	- La I.E. realiza jornadas y encuentros pedagógicos con docentes y padres de familia donde se favorezca el logro de metas de aprendizaje.	1= Nunca	Media= [41 - 80]
		- Elaboran un análisis FODA en reuniones pedagógicas y buscan soluciones.	2= Casi Nunca 3= A veces	
	Buen clima escolar.	- El clima institucional favorece la mejora de la institución educativa.	4= Casi siempre 5= Siempre	

		<ul style="list-style-type: none"><li>- La directora promueve el buen clima escolar.</li></ul>		Baja= [24 – 40 ]
		<ul style="list-style-type: none"><li>- El personal administrativo promueve los valores y buenas acciones en la Institución educativa.</li></ul>		

**Variable: Imagen institucional**

Dimensiones	Indicadores	ITEMS	Escalas de respuesta	Rangos
<b>Imagen valorativa</b>	Forma como se organiza la Institución.	- ¿La institución educativa muestra atención al orden y calidad en los aprendizajes?		
		- ¿Acostumbran coordinar y organizar una agenda de actividades y responsables?		
	Formas de relacionarse	- ¿Los docentes trabajan motivados por buscar información y capacidad de aprender, en beneficio de su grado o especialidad?		
	Normas explícitas e implícitas.	- ¿El personal administrativo muestra espíritu de iniciativa y compromiso con las metas institucionales?		
<b>Administrativa</b>	Mantenimiento de la infraestructura.	- ¿Considera Ud. adecuada la infraestructura de la institución educativa?		
		- ¿Sus colegas acostumbran asumir el compromiso de mantener la I.E. en perfecto estado?		



	Inmobiliario de calidad.	- ¿En su institución el personal demuestra responsabilidad en el cuidado de los mobiliarios?	1= Solo algunos 2= Unos pocos 3= Varios 4= La mayoría 5= Todos	Destacado = (76 - 100)
	Eficiencia en los recursos económicos y materiales educativos.	- ¿El personal administrativo ha demostrado capacidad para direccionar los recursos económicos?		
		- ¿Los estudiantes tienen acceso a todos los materiales y equipos electrónicos que posee la IE?		
<b>Pedagógica</b>	Prácticas pedagógicas.	- ¿El personal docente demuestra tener dominio de su profesión?		En proceso = [41 – 75]
	Desarrollo personal y profesional de docentes.	- ¿Los docentes participan en capacitaciones profesionales voluntariamente?		
		- ¿Cree Ud. ¿Que los docentes y administrativos ponen en práctica los enfoques pedagógicos?		
	Uso de las TIC.	- ¿Se observa en tus compañeros el compromiso a innovar profesionalmente con la ayuda de la tecnología?		

<b>Comunitaria</b>	Trabaja positivamente con redes de apoyo.	- ¿La I.E. recibe apoyo de otros programas en beneficio de las y los estudiantes?		No desarrollado= [20 – 40]
		- ¿El personal administrativo, muestra cordialidad en el trato a la comunidad educativa?		
	Coopera y orienta.	- ¿El personal directivo asume retos laborales, coopera y se compromete con nuevas tareas en beneficio de la I.E.?		
	Motiva con hechos.	- ¿El personal administrativo tiene capacidad de ser un líder y motiva para cada responsabilidad que tiene a su cargo?		
	Promueve y sensibiliza la participación.	- ¿El personal directivo posee capacidad de diálogo y negociación ante situaciones que surgen en la comunidad educativa?		



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS EN LA DIRECCIÓN ESCOLAR**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1. Conduce la planificación institucional para el logro de aprendizajes.</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	-El desempeño del personal directivo va de acuerdo con las necesidades de la I.E.	✓		✓		✓		
2	-La Directora es de las que se compromete voluntariamente a fomentar la integración de lo demás.	✓		✓		✓		
3	-Se realiza capacitaciones de acuerdo a la especialidad de cada docente y administrativo diseñando instrumentos de gestión escolar.	✓		✓		✓		
4	- La Directora verifica la ejecución de instrumentos de gestión escolar.	✓		✓		✓		
5	-La Directora orienta a los colegas de las diferentes especialidades o áreas a trabajar lo planificado en los instrumentos de gestión.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2. Gestiona con equidad y eficiencia recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros.</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
13	-La I.E. cuenta con la infraestructura, equipamiento y materiales en perfecto estado.	✓		✓		✓		
14	- El personal administrativo fomenta el cuidado de la infraestructura educativa.	✓		✓		✓		
15	- Se practica el uso óptimo del tiempo dentro de las horas efectivas.	✓		✓		✓		
16	- La directora es de los profesionales que tienen definidas sus metas a corto y largo plazo en beneficio de la institución educativa.	✓		✓		✓		
17	- Los docentes buscan participar en cursos de actualización y perfeccionamiento para analizar, mejorar y cumplir el uso del tiempo pedagógico.	✓		✓		✓		

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 3. Lidera procesos de evaluación y rendición de cuentas.</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	-Se realizan reuniones pedagógicas donde se elaboren proyectos en favor de la mejora de aprendizajes.	✓		✓		✓		
2	- Se proporcionan recursos de información necesarias para una buena toma de decisiones.	✓		✓		✓		
3	- Brinda información que posibilitan calidad y eficiencia en el servicio educativo.	✓		✓		✓		

4	- Se informa sobre los ingresos y gastos detallados en forma mensual y anual en la institución educativa.	✓		✓		✓	
5	- La Directora supervisa todas las comisiones de la institución solicitando informes económicos.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 4. Promueve la participación democrática de los diversos actores de la I.E.</b>	Si	No	Si	No	Si	No
13	-La I.E. realiza jornadas y encuentros pedagógicos con docentes y padres de familia donde se favorezca el logro de metas de aprendizaje.	✓		✓		✓	
14	- Elaboran un análisis FODA en reuniones pedagógicas y buscan soluciones.	✓		✓		✓	
15	- El clima institucional favorece la mejora de la institución educativa.	✓		✓		✓	
16	- La Directora promueve el buen clima escolar.	✓		✓		✓	
17	- El personal administrativo promueve los valores y buenas acciones en la Institución educativa.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable       Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Miriam E. Napaico Arteaga ..... DNI: 43370792 .....

Especialidad del validador: Doctora en Educación .....

... 22 de Junio del 2019.

- 1Pertinencia:El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- 2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- 3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 -----  
**Firma del Experto Informante.**  

 Dra. MIRIAM E. NAPAICO ARTEAGA  
 C.P.Pe 0143370792  
 CATEDRÁTICA  
 DOCENTE EN METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE IMAGEN INSTITUCIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1. Imagen valorativa</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿La institución educativa muestra atención al orden y calidad en los aprendizajes?	✓		✓		✓		
2	¿Acostumbran coordinar y organizar una agenda de actividades y responsables?	✓		✓		✓		
3	¿Los docentes trabajan motivados por buscar información y capacidad de aprender, en beneficio de su grado o especialidad?	✓		✓		✓		
4	¿El personal administrativo muestra espíritu de iniciativa y compromiso con las metas institucionales?	✓		✓		✓		
5	¿El personal docente asume retos laborales y se compromete con nuevas tareas sin esperar que lo obliguen?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2. Administrativa</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Considera Ud. adecuada la infraestructura de la institución educativa?	✓		✓		✓		
2	¿Sus colegas acostumbran asumir el compromiso de mantener la I.E. en perfecto estado?	✓		✓		✓		
3	¿En su institución el personal demuestra responsabilidad en el cuidado de los mobiliarios?	✓		✓		✓		
4	¿El personal administrativo ha demostrado capacidad para direccionar los recursos económicos?	✓		✓		✓		
5	¿Los estudiantes tienen acceso a todos los materiales y equipos electrónicos que posee la I.E.?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3. Pedagógica</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿El personal docente demuestra tener dominio de su profesión?	✓		✓		✓		
2	¿Los docentes participan en capacitaciones profesionales voluntariamente?	✓		✓		✓		
3	¿Cree Ud. Que los docentes y administrativos ponen en práctica los enfoques pedagógicos?	✓		✓		✓		
4	¿Se observa en tus compañeros el compromiso a innovar profesionalmente con la ayuda de la tecnología?	✓		✓		✓		
5	¿Existe equipo tecnológico o material para cada estudiante de la institución educativa?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4. Comunitaria</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿La I.E. recibe apoyo de otros programas en beneficio de las y los estudiantes?	✓		✓		✓		
2	¿El personal administrativo, muestra cordialidad en el trato a la comunidad educativa?	✓		✓		✓		

3	¿El personal directivo asume retos laborales, coopera y se compromete con nuevas tareas en beneficio de la I.E.?	✓		✓		✓	
4	¿El personal administrativo tiene capacidad de ser un líder y motiva para cada responsabilidad que tiene a su cargo?	✓		✓		✓	
5	¿El personal directivo posee capacidad de diálogo y negociación ante situaciones que surgen en la comunidad educativa?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Miriam Napueco Arteaga      DNI: 43370792

Especialidad del validador: Doctora en Educación

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

... 22 de Junio del 2019...

-----  
  
**Finca del Experto Informante.**  
D. MIRIAM NAPUECO ARTEAGA  
C.P.P. 0143370792  
CATEDRÁTICA  
DOCENTE EN METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS EN LA DIRECCIÓN ESCOLAR**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1. Conduce la planificación institucional para el logro de aprendizajes.</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	-El desempeño del personal directivo va de acuerdo con las necesidades de la I.E.	✓		✓		✓		
2	-La Directora es de las que se compromete voluntariamente a fomentar la integración de lo demás.	✓		✓		✓		
3	-Se realiza capacitaciones de acuerdo a la especialidad de cada docente y administrativo diseñando instrumentos de gestión escolar.	✓		✓		✓		
4	- La Directora verifica la ejecución de instrumentos de gestión escolar.	✓		✓		✓		
5	-La Directora orienta a los colegas de las diferentes especialidades o áreas a trabajar lo planificado en los instrumentos de gestión.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2. Gestiona con equidad y eficiencia recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros.</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
13	-La I.E. cuenta con la infraestructura, equipamiento y materiales en perfecto estado.	✓		✓		✓		
14	- El personal administrativo fomenta el cuidado de la infraestructura educativa.	✓		✓		✓		
15	- Se practica el uso óptimo del tiempo dentro de las horas efectivas.	✓		✓		✓		
16	- La directora es de los profesionales que tienen definidas sus metas a corto y largo plazo en beneficio de la institución educativa.	✓		✓		✓		
17	- Los docentes buscan participar en cursos de actualización y perfeccionamiento para analizar, mejorar y cumplir el uso del tiempo pedagógico.	✓		✓		✓		

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 3. Lidera procesos de evaluación y rendición de cuentas.</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	-Se realizan reuniones pedagógicas donde se elaboren proyectos en favor de la mejora de aprendizajes.	✓		✓		✓		
2	- Se proporcionan recursos de información necesarias para una buena toma de decisiones.	✓		✓		✓		
3	- Brinda información que posibilitan calidad y eficiencia en el servicio educativo.	✓		✓		✓		

4	- Se informa sobre los ingresos y gastos detallados en forma mensual y anual en la institución educativa.	✓		✓		✓	
5	- La Directora supervisa todas las comisiones de la institución solicitando informes económicos.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 4. Promueve la participación democrática de los diversos actores de la I.E.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
13	-La I.E. realiza jornadas y encuentros pedagógicos con docentes y padres de familia donde se favorezca el logro de metas de aprendizaje.	✓		✓		✓	
14	- Elaboran un análisis FODA en reuniones pedagógicas y buscan soluciones.	✓		✓		✓	
15	- El clima institucional favorece la mejora de la institución educativa.	✓		✓		✓	
16	- La Directora promueve el buen clima escolar.	✓		✓		✓	
17	- El personal administrativo promueve los valores y buenas acciones en la Institución educativa.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: CARHUACHIN ROQUE, David Daniel ..... DNI: 04029233 .....

Especialidad del validador: Dr. EN EDUCACIÓN y Mg. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN .....

- 1Pertinencia:El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- 2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- 3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de Junio del 20.19

Dr. David D. CARHUACHIN ROQUE  
RD 052 - 003587

Firma del Experto Informante.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE IMAGEN INSTITUCIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1. Imagen valorativa</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿La institución educativa muestra atención al orden y calidad en los aprendizajes?	✓		✓		✓		
2	¿Acostumbran coordinar y organizar una agenda de actividades y responsables?	✓		✓		✓		
3	¿Los docentes trabajan motivados por buscar información y capacidad de aprender, en beneficio de su grado o especialidad?	✓		✓		✓		
4	¿El personal administrativo muestra espíritu de iniciativa y compromiso con las metas institucionales?	✓		✓		✓		
5	¿El personal docente asume retos laborales y se compromete con nuevas tareas sin esperar que lo obliguen?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2. Administrativa</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Considera Ud. adecuada la infraestructura de la institución educativa?	✓		✓		✓		
2	¿Sus colegas acostumbran asumir el compromiso de mantener la I.E. en perfecto estado?	✓		✓		✓		
3	¿En su institución el personal demuestra responsabilidad en el cuidado de los mobiliarios?	✓		✓		✓		
4	¿El personal administrativo ha demostrado capacidad para direccionar los recursos económicos?	✓		✓		✓		
5	¿Los estudiantes tienen acceso a todos los materiales y equipos electrónicos que posee la I.E?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3. Pedagógica</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿El personal docente demuestra tener dominio de su profesión?	✓		✓		✓		
2	¿Los docentes participan en capacitaciones profesionales voluntariamente?	✓		✓		✓		
3	¿Cree Ud. Que los docentes y administrativos ponen en práctica los enfoques pedagógicos?	✓		✓		✓		
4	¿Se observa en tus compañeros el compromiso a innovar profesionalmente con la ayuda de la tecnología?	✓		✓		✓		
5	¿Existe equipo tecnológico o material para cada estudiante de la institución educativa?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4. Comunitaria</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿La I.E. recibe apoyo de otros programas en beneficio de las y los estudiantes?	✓		✓		✓		
2	¿El personal administrativo, muestra cordialidad en el trato a la comunidad educativa?	✓		✓		✓		

3	¿El personal directivo asume retos laborales, coopera y se compromete con nuevas tareas en beneficio de la I.E.?	✓		✓		✓	
4	¿El personal administrativo tiene capacidad de ser un líder y motiva para cada responsabilidad que tiene a su cargo?	✓		✓		✓	
5	¿El personal directivo posee capacidad de diálogo y negociación ante situaciones que surgen en la comunidad educativa?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]


Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: CARHUACHIN ROQUE, David Daniel ..... DNI: 04029233 .....

Especialidad del validador: Dr. EN EDUCACION y Mg. ADMINISTRACION DE LA EDUCACIÓN .....

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

..21...de Junio...del 2019

  
 Dr. David D. CARHUACHIN-ROQUE  
 RD 052-003587

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS EN LA DIRECCIÓN ESCOLAR**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1. Conduce la planificación institucional para el logro de aprendizajes.</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	-El desempeño del personal directivo va de acuerdo con las necesidades de la I.E.	✓		✓		✓		
2	-La Directora es de las que se compromete voluntariamente a fomentar la integración de lo demás.	✓		✓		✓		
3	-Se realiza capacitaciones de acuerdo a la especialidad de cada docente y administrativo diseñando instrumentos de gestión escolar.	✓		✓		✓		
4	- La Directora verifica la ejecución de instrumentos de gestión escolar.	✓		✓		✓		
5	-La Directora orienta a los colegas de las diferentes especialidades o áreas a trabajar lo planificado en los instrumentos de gestión.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2. Gestiona con equidad y eficiencia recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros.</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
13	-La I.E. cuenta con la infraestructura, equipamiento y materiales en perfecto estado.	✓		✓		✓		
14	- El personal administrativo fomenta el cuidado de la infraestructura educativa.	✓		✓		✓		
15	- Se practica el uso óptimo del tiempo dentro de las horas efectivas.	✓		✓		✓		
16	- La directora es de los profesionales que tienen definidas sus metas a corto y largo plazo en beneficio de la institución educativa.	✓		✓		✓		
17	- Los docentes buscan participar en cursos de actualización y perfeccionamiento para analizar, mejorar y cumplir el uso del tiempo pedagógico.	✓		✓		✓		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 3. Lidera procesos de evaluación y rendición de cuentas.</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	-Se realizan reuniones pedagógicas donde se elaboren proyectos en favor de la mejora de aprendizajes.	✓		✓		✓		
2	- Se proporcionan recursos de información necesarias para una buena toma de decisiones.	✓		✓		✓		
3	- Brinda información que posibilitan calidad y eficiencia en el servicio educativo.	✓		✓		✓		

4	- Se informa sobre los ingresos y gastos detallados en forma mensual y anual en la institución educativa.	✓		✓		✓	
5	- La Directora supervisa todas las comisiones de la institución solicitando informes económicos.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 4. Promueve la participación democrática de los diversos actores de la I.E.</b>	Si	No	Si	No	Si	No
13	-La I.E. realiza jornadas y encuentros pedagógicos con docentes y padres de familia donde se favorezca el logro de metas de aprendizaje.	✓		✓		✓	
14	- Elaboran un análisis FODA en reuniones pedagógicas y buscan soluciones.	✓		✓		✓	
15	- El clima institucional favorece la mejora de la institución educativa.	✓		✓		✓	
16	- La Directora promueve el buen clima escolar.	✓		✓		✓	
17	- El personal administrativo promueve los valores y buenas acciones en la Institución educativa.	✓		✓		✓	

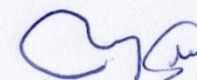
Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable []      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ..... *Hiroshi Kenji Meza Barbajal* ..... DNI: ..... *40506435* .....

Especialidad del validador: ..... *Metodólogo* .....

..... *22 de Junio* ..... del 20*19* .....



-----  
Firma del Experto Informante.

- 1Pertinencia:El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- 2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- 3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE IMAGEN INSTITUCIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1. Imagen valorativa</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿La institución educativa muestra atención al orden y calidad en los aprendizajes?	✓		✓		✓		
2	¿Acostumbran coordinar y organizar una agenda de actividades y responsables?	✓		✓		✓		
3	¿Los docentes trabajan motivados por buscar información y capacidad de aprender, en beneficio de su grado o especialidad?	✓		✓		✓		
4	¿El personal administrativo muestra espíritu de iniciativa y compromiso con las metas institucionales?	✓		✓		✓		
5	¿El personal docente asume retos laborales y se compromete con nuevas tareas sin esperar que lo obliguen?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2. Administrativa</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Considera Ud. adecuada la infraestructura de la institución educativa?	✓		✓		✓		
2	¿Sus colegas acostumbran asumir el compromiso de mantener la I.E. en perfecto estado?	✓		✓		✓		
3	¿En su institución el personal demuestra responsabilidad en el cuidado de los mobiliarios?	✓		✓		✓		
4	¿El personal administrativo ha demostrado capacidad para direccionar los recursos económicos?	✓		✓		✓		
5	¿Los estudiantes tienen acceso a todos los materiales y equipos electrónicos que posee la I.E?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3. Pedagógica</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿El personal docente demuestra tener dominio de su profesión?	✓		✓		✓		
2	¿Los docentes participan en capacitaciones profesionales voluntariamente?	✓		✓		✓		
3	¿Cree Ud. Que los docentes y administrativos ponen en práctica los enfoques pedagógicos?	✓		✓		✓		
4	¿Se observa en tus compañeros el compromiso a innovar profesionalmente con la ayuda de la tecnología?	✓		✓		✓		
5	¿Existe equipo tecnológico o material para cada estudiante de la institución educativa?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4. Comunitaria</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿La I.E. recibe apoyo de otros programas en beneficio de las y los estudiantes?	✓		✓		✓		
2	¿El personal administrativo, muestra cordialidad en el trato a la comunidad educativa?	✓		✓		✓		

3	¿El personal directivo asume retos laborales, coopera y se compromete con nuevas tareas en beneficio de la I.E.?	✓		✓		✓	
4	¿El personal administrativo tiene capacidad de ser un líder y motiva para cada responsabilidad que tiene a su cargo?	✓		✓		✓	
5	¿El personal directivo posee capacidad de diálogo y negociación ante situaciones que surgen en la comunidad educativa?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia en los ítems planteados para medir las dimensiones.

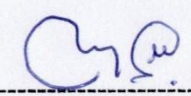
Opinión de aplicabilidad:      Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Hiroshi Kenji Meza Carbajal ..... DNI: 40506435 .....

Especialidad del validador: Metodólogo .....

22 de Junio del 2019

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

## CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS EN LA DIRECCIÓN ESCOLAR

**Presentación:** Este cuestionario se usará para conocer las opiniones de los docentes y administrativos de la I.E N° 0142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de San Juan de Lurigancho.

**Datos informativos:**

Especialidad: ..... Sexo: (F) (M)

Tiempo de servicios: 1- 2 años ( ) 3-5 años ( ) 6 a más ( )

Fecha: \_\_/\_\_/2019

1=**Nunca**    2=**Casi nunca**                    3=**A veces**    4=**Casi siempre**  
5=**Siempre**

<b>COMPETENCIAS EN LA DIRECCIÓN ESCOLAR</b>						
	<b>I. Conduce la planificación institucional para el logro de aprendizajes.</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>				
		1	2	3	4	5
1	- El desempeño del personal directivo va de acuerdo con las necesidades de la I.E.					
2	- La directora es de las que se compromete voluntariamente a fomentar la integración de lo demás.					
3	- Se realiza capacitaciones de acuerdo a la especialidad de cada docente y administrativo diseñando instrumentos de gestión escolar.					
4	- La directora verifica la ejecución de instrumentos de gestión escolar.					
5	- La directora orienta a los colegas de las diferentes especialidades o áreas a trabajar lo planificado en los instrumentos de gestión.					

	<b>II. Gestiona con equidad y eficiencia recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros.</b>					
6	-La I.E. cuenta con la infraestructura, equipamiento y materiales en perfecto estado.	1	2	3	4	5
7	- El personal administrativo fomenta el cuidado de la infraestructura educativa.	1	2	3	4	5
8	- Se practica el uso óptimo del tiempo dentro de las horas efectivas.	1	2	3	4	5
9	- La directora es de los profesionales que tienen definidas sus metas a corto y largo plazo en beneficio de la institución educativa.	1	2	3	4	5
10	- Los docentes buscan participar en cursos de actualización y perfeccionamiento para analizar, mejorar y cumplir el uso del tiempo pedagógico.	1	2	3	4	5



<b>COMPETENCIAS EN LA DIRECCIÓN ESCOLAR</b>						
	<b>III. Lidera procesos de evaluación y rendición de cuentas.</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>				
11	-Se realizan reuniones pedagógicas donde se elaboren proyectos en favor de la mejora de aprendizajes.	1	2	3	4	5
12	- Se proporcionan recursos de información necesarias para una buena toma de decisiones.	1	2	3	4	5
13	- Brinda información que posibilitan calidad y eficiencia en el servicio educativo.	1	2	3	4	5
14	- Se informa sobre los ingresos y gastos detallados en forma mensual y anual en la institución educativa.	1	2	3	4	5
15	- La Directora supervisa todas las comisiones de la institución solicitando informes económicos.	1	2	3	4	5
	<b>IV. Promueve la participación democrática de los diversos actores de la I.E.</b>					
16	-La I.E. realiza jornadas y encuentros pedagógicos con docentes y padres de familia donde se favorezca el logro de metas de	1	2	3	4	5
17	-Elaboran un análisis FODA en reuniones pedagógicas y buscan soluciones.	1	2	3	4	5
18	- El clima institucional favorece la mejora de la institución educativa.	1	2	3	4	5
19	- La Directora promueve el buen clima escolar.	1	2	3	4	5
20	- El personal administrativo promueve los valores y buenas acciones en la Institución educativa.	1	2	3	4	5

*¡Gracias por tu participación!*

## CUESTIONARIO SOBRE IMAGEN INSTITUCIONAL

**Presentación:** Este cuestionario se usará para conocer las opiniones de docentes y administrativos de la I.E N°

0142 “Mártir Daniel

Alcides Carrión” de San Juan de Lurigancho.

### Datos informativos:

Especialidad: ..... Sexo: (F) (M)

Tiempo de servicios: 1- 2 años ( ) 3-5 años ( ) 6 a más ( )

Fecha: \_\_/\_\_/2019

1= Solo algunos      2= Unos pocos      3= Varios      4= La mayoría      5= Todos

IMAGEN INSTITUCIONAL						
		CALIFICACIÓN				
	DIMENSIÓN 1. Imagen valorativa					
1	¿La institución educativa muestra atención al orden y calidad en los aprendizajes?	1	2	3	4	5
2	¿Acostumbran coordinar y organizar una agenda de actividades y responsables?	1	2	3	4	5
3	¿Los docentes trabajan motivados por buscar información y capacidad de aprender, en beneficio de su grado o especialidad?	1	2	3	4	5
5	¿El personal docente asume retos laborales y se compromete con nuevas tareas sin esperar que lo obliguen?	1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 2. Administrativa					
1	¿Considera Ud. adecuada la infraestructura de la institución educativa?	1	2	3	4	5

2	¿Sus colegas acostumbran asumir el compromiso de mantener la I.E. en perfecto estado?	1	2	3	4	5
3	¿En su institución el personal demuestra responsabilidad en el	1	2	3	4	5
4	¿El personal administrativo ha demostrado capacidad para direccionar los recursos económicos?	1	2	3	4	5
5	¿Los estudiantes tienen acceso a todos los materiales y equipos electrónicos que posee la I?E?	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 3. Pedagógica</b>						
1	¿El personal docente demuestra tener dominio de su profesión?	1	2	3	4	5
2	¿Los docentes participan en capacitaciones profesionales voluntariamente?	1	2	3	4	5
3	¿Cree Ud. ¿Que los docentes y administrativos ponen en práctica los enfoques pedagógicos?	1	2	3	4	5
4	¿Se observa en tus compañeros el compromiso a innovar profesionalmente con la ayuda de la tecnología?	1	2	3	4	5
5	¿Existe equipo tecnológico o material para cada estudiante de la institución educativa?	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 4. Comunitaria</b>						
1	¿La I.E. recibe apoyo de otros programas en beneficio de las y los estudiantes?	1	2	3	4	5
2	¿El personal administrativo, muestra cordialidad en el trato a la comunidad educativa?	1	2	3	4	5
3	¿El personal directivo asume retos laborales, coopera y se compromete con nuevas tareas en beneficio de la I.E.?	1	2	3	4	5
4	¿El personal administrativo tiene capacidad de ser un líder y motiva para cada responsabilidad que tiene a su cargo?	1	2	3	4	5
5		1	2	3	4	5

	¿El personal directivo posee capacidad de diálogo y negociación ante situaciones que surgen en la comunidad educativa?					
--	--	--	--	--	--	--

*¡Gracias por su participación!*


## Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, Napaico Arteaga, Miriam Elizabeth docente de la Facultad / Escuela de posgrado de Educación Escuela Profesional / Programa académico de Maestría de la Universidad César Vallejo Este, San Juan de Lurigancho (filial o sede), asesor (a) del artículo de revisión de literatura científica artículo de revisión de la tesis, titulada: “Competencias en la dirección escolar y la imagen institucional en la I.E N° 0142 “Mártir Daniel Alcides Carrión” de San Juan de Lurigancho, 2019” de la autora Saavedra Acevedo, Gissela Sherila constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender el artículo de revisión de la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, 21 de marzo del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor: Napaico Arteaga, Miriam Elizabeth	
DNI 43370792	Firma 
ORCID 0000-0002-5577-4682	