



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**

Gestión escolar y resiliencia docente en una institución educativa del  
distrito El Agustino – Lima, 2022

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

Maestra en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa

**AUTORA:**

Ayala Livia, Gladys Eugenia ([orcid.org/0000-0001-6392-9034](https://orcid.org/0000-0001-6392-9034))

**ASESOR:**

Mg. Jaramillo Ostos, Dennis Fernando ([orcid.org/0000-0003-0432-7855](https://orcid.org/0000-0003-0432-7855))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Innovaciones Pedagógicas

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

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

**LIMA – PERÚ**

**2022**

### **Dedicatoria**

Dedico mi tesis a Dios por su infinita bondad.

A mi idolatrada mamita Carmen a mi querido esposo Francisco, a mis amados hijo Cristofer y Mariu por su inmenso amor y apoyo incondicional.

### **Agradecimiento**

Agradezco a la institucion educativa "José Carlos Mariátegui" en la persona del Director José Monge Mateo, por brindarme las facilidades de poder desarrollar mi tesis.

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables y operacionalización	14
3.3. Población, muestra y muestreo	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.5. Procedimientos	17
3.6. Método de análisis de datos	17
3.7. Aspectos éticos	18
IV. RESULTADOS	19
V. DISCUSIÓN	25
VI. CONCLUSIONES	31
VII. RECOMENDACIONES	32
REFERENCIAS	33
ANEXOS	38

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Niveles de gestión escolar	19
Tabla 2 Niveles de las dimensiones de la gestión escolar	19
Tabla 3 Niveles de resiliencia docente	20
Tabla 4 Niveles de las dimensiones de la resiliencia docente	20
Tabla 5 Correlación entre la gestión escolar y la resiliencia docente	21
Tabla 6 Correlación entre la gestión escolar y la dimensión emocional	22
Tabla 7 Correlación entre la gestión escolar y la dimensión motivacional	23
Tabla 8 Correlación entre la gestión escolar y la dimensión social	23
Tabla 9 Correlación entre la gestión escolar y la dimensión profesional	24
Tabla 10 Ficha técnica del instrumento para medir la gestión escolar	50
Tabla 11 Ficha técnica del instrumento para medir la resiliencia docente	50
Tabla 12 Dimensiones y aspectos de la resiliencia de los profesores:	65
Tabla 13 Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov	65

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Esquema de tipo de diseño	14
Figura 2 Dimensiones e indicadores de la gestión escolar	64
Figura 3 Niveles de gestión escolar	66
Figura 4 Niveles de las dimensiones de la gestión escolar	66
Figura 5 Niveles de resiliencia docente	67
Figura 6 Niveles de las dimensiones de la resiliencia docente	67

## Resumen

La presente investigación planteó como objetivo determinar la relación entre la gestión escolar y la resiliencia docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022.

En cuanto a la metodología, la investigación fue de tipo aplicado, de nivel correlacional descriptiva, de enfoque cuantitativo, de diseño no-experimental. La población estuvo compuesta por 86 docentes de la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, la muestra fue no probabilística, por lo cual se encuestó a 70 de ellos. La técnica de recojo de datos fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario para ambas las variables gestión escolar y la resiliencia docente, se validó los instrumentos mediante el juicio de 3 expertos y se determinó su confiabilidad por el coeficiente de alfa de Cronbach.

Los resultados hallados mediante el coeficiente de Rho de Spearman mostraron que existe una relación directa entre la gestión escolar y la resiliencia docente, este resultado fue estadísticamente significativo en vista que la significancia de esta prueba fue menor a .05. Por lo cual se concluye que en el caso de los docentes de esta institución educativa una mejora del nivel de la gestión escolar se relaciona con una mejora de la resiliencia docente.

**Palabras clave:** *Gestión escolar, resiliencia docente, institución educativa pública.*

## **Abstract**

The objective of this research was to determine the relationship between school management and teacher resilience in the educational institution "José Carlos Mariátegui" El Agustino - Lima, 2022.

Regarding the methodology, the research was of an applied type, descriptive correlational level, quantitative approach, non-experimental design. The population was composed of 86 teachers from the educational institution "José Carlos Mariátegui" El Agustino - Lima, the sample was non-probabilistic, for which 70 of them were found. The data collection technique was the survey and the instrument was the questionnaire for both the school management and teacher resilience variables, the instruments were validated through the judgment of 3 experts and their reliability was extinguished by the Cronbach's alpha coefficient.

The results found through the Rho of Spearman coefficient showed that there is a direct relationship between school management and teacher resilience, this result was statistically significant given that the significance of this test was less than .05. Therefore, it is concluded that in the case of the teachers of this educational institution, an improvement in the level of school management is related to an improvement in teacher resilience.

**Keywords:** *School management, teacher resilience, public educational institution.*

## I. INTRODUCCIÓN

Todo país comprende que una educación de calidad es la base para su desarrollo, es por ello que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) alienta la formación de sistemas educativos de calidad como derecho que tiene todo ser humano. Dicha calidad debe partir desde la gestión escolar, puesto que de ella se desprende todo proceso administrativo, estratégico y de liderazgo; además como señala esta organización internacional uno de los múltiples factores que explica el desempeño de los alumnos en América Latina es la gestión escolar (Unesco, 2015). Otro organismo de igual importancia menciona que, si deseamos entregar a nuestros estudiantes una educación de calidad es imperativo crear un sistema que brinde un servicio complejo, que se desarrolla día tras día, en miles de lugares y en el transcurrir de muchas horas. Por lo tanto, menciona que el aprendizaje es alcanzable, solo cuando, las instituciones educativas y ministeriales se administren eficientemente. (Banco Mundial, 2018)

En el caso colombiano se estableció que es importante que toda legislación y política administrativa de un país consagre como derecho primario del ser humano acceder a una educación, adjudicándose la responsabilidad de garantizar un sistema de educación de calidad (Aguilar et al, 2017). Además, en este país también se resaltó que la gestión escolar no solo se debe lograr cambios institucionales, si no también deben observar cambios en las personas que dentro de esta gestión interactúan, reconociéndoles que son gestores de cambio (Guerra et al, 2018). La calidad educativa no solo se debe a la correcta gestión escolar, sino también de las capacidades de sus docentes, dentro de las cuales podemos mencionar su grado de resiliencia. Sin embargo, se observa que en el ámbito internacional que en países tanto de Europa como de América, casi la mitad de los maestros abandonan su profesión durante los primeros 5 años de enseñanza (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2017).

La profesión docente se ha vuelto cada vez más exigente, en el caso de los maestros del Reino Unido han experimentado un alto nivel de presión para mejorar los estándares y el rendimiento, una gran carga de trabajo, falta de apoyo, preparación profesional inadecuada y estudiantes desafiantes (Ainsworth y Oldfield, 2019). Estas circunstancias conducen al desgaste, el estrés y el agotamiento y son las principales razones de la decisión de abandonar la profesión

en una etapa tan temprana de la carrera (Cefai y Cavioni, 2014). Sin embargo, cuando se toma en cuenta en las motivaciones que tienen los docentes para continuar sus labores a pesar de las dificultades que atraviesan, con en el caso China, cambian la perspectiva en la discusión sobre la retención de maestros de aquellos que se van a aquellos que se quedan (Gu y Li, 2017). En ese sentido, se redirecciona el enfoque del concepto más negativo de agotamiento de los maestros al concepto de resiliencia de los maestros, esto enfoque se aplicó en Estados Unidos donde la retención se asocia con construcciones como el compromiso y la motivación (Hong, 2012). Esto permite enfocarse en aquellos que continúan desarrollándose profesionalmente y brindan una enseñanza de alta calidad, independientemente de su etapa profesional (Day y Gu, 2014).

En relación a lo mencionado anteriormente, la gestión escolar en nuestro país le permite a cada uno de los gestores conocer las funciones que le corresponde asumir dentro de cada dimensión y de esta manera el conjunto de acciones que realicen pueda ser interrelacionadas, logrando así sus objetivos en un plazo determinado (Torres, 2015). El centro del desarrollo de la gestión escolar debe estar compuesto por las características y necesidades de los estudiantes, adecuando el currículo a la realidad permitiendo que su educación se desarrolle de manera eficiente e igualitaria (Ledesma et al., 2020).

Hacer llegar la atención educativa a la gran diversidad de culturas, contextos y estudiantes dentro del Perú presenta un gran reto y requiere de docentes con ciertas características tales como la autoestima, la autonomía, creatividad y la confianza de adaptarse a toda esta diversidad que representa el país (Segovia et al., 2020). Por lo cual, la resiliencia un factor clave que actúa favorablemente en la satisfacción laboral docente peruano, y los protege de elementos concomitantes del estrés, ansiedad y depresión manteniéndolos a los profesionales de la educación con una sanidad mental (Avila et al., 2021).

En el caso de las instituciones de nivel primario de Lima, los docentes también se han sentido presionados por los directivos para el logro de metas académicas e institucionales, dado que la virtualidad generó una importante pérdida de aprendizaje (Ministerio de Educación [Minedu], 2022). En un contexto en el cual la pandemia redoblo los esfuerzos que tienen que realizar los maestros para poder interactuar y enseñar a sus estudiantes, ha provocado que los docentes tengan que

afrontar estas situaciones adversas, aplicando un nivel de resiliencia, para continuar con sus labores pedagógicas.

Por lo que se pretende con esta investigación dar un entendimiento a esta situación planteándose como problema general de la investigación, ¿Qué relación existe entre la gestión escolar y la resiliencia docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022? Con relación al problema general se desprende los específicos, estos fueron: ¿Qué relación existe entre la gestión escolar y las dimensiones: emocional, motivacional, profesional y social docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022?

La investigación presenta e inicia con una justificación a nivel teórico, comprometido a la trascendencia de las dos variables de estudio que son: gestión escolar y la resiliencia docente, el análisis de estos ha facultado recopilar información de los diversos conocimientos generados hasta la actualidad. A nivel práctico, su justificación radica principalmente en el uso que se dan a los resultados obtenidos por parte de las instituciones, quienes en base a lo hallado plantearán soluciones con la finalidad de mejorar estos indicadores. A nivel metodológico el informe presenta un procedimiento organizado, mediante el diseño de investigación, convirtiéndose en un referente importante para posteriores proyectos de investigación, así mismo el informe brindará instrumentos que han sido verificados su validez y confiabilidad, transformándose en un legado para las próximas investigaciones sobre el tema.

El objetivo general de la investigación se centra en: Determinar la relación entre la gestión escolar y la resiliencia docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022. En relación a los objetivos específicos: Determinar la relación entre la gestión escolar y las dimensiones: emocional, motivacional, profesional y social docente en la referida institución educativa.

En cuanto al sistema de hipótesis se propone a nivel general que: Existe una relación directa y significativa entre la gestión escolar y la resiliencia docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022. En relación a las hipótesis específicas se menciona que: Existe una relación directa y significativa entre la gestión escolar y las dimensiones: emocional, motivacional, profesional y social docente en la referida institución educativa.

## II. MARCO TEÓRICO

Para tener una noción más clara sobre la investigación, se presentan trabajos anteriores nacionales que conservan relación con el estudio, Torres (2019) presentó como propósito comprobar la relación entre las variables gestión educativa y resiliencia en los docentes. Sus resultados demostraron que la mayoría de los docentes considera que la gestión educativa es baja, de igual manera un gran porcentaje docentes consideran tener un bajo y media nivel de resiliencia, también hallaron que impera una relación positiva y significativamente alta ( $\rho = .745$ ) entre las variables. En esa misma línea se tiene a Aranda (2017) quien se propuso como intención definir la relación entre las variables gestión educativa y la resiliencia para aminorar el riesgo de desastres dentro de las instituciones educativas de nivel básico. Su investigación halló que el 40% de los docentes habían desarrollado una mediana resiliencia, en tanto consideraron que la gestión educativa era bastante regular. Concluyó que se acepta la hipótesis general que indica que sí impera una relación entre las variables de estudio con un grado de correlación de  $\rho = .413$ , por lo que se comprende que existe un grado de correlación positiva media.

Por otro lado, Trinidad (2020) presentó como intención comprobar la influencia de la resiliencia sobre la responsabilidad que tienen los docentes en el transcurso de la pandemia. Su investigación encontró que el 54% de los docentes mostró un nivel medio de resiliencia, de forma similar el 57% consideró tener un nivel medio de responsabilidad que tienen los docentes. Concluyó que la resiliencia influye sobre la variable responsabilidad que tienen los docentes en un 75.6%. Sosa (2022) dentro de su estudio presentó como finalidad esbozar un plan de docentes resilientes que mejoren la gestión pedagógica. Su investigación obtuvo que el 42% de los docentes calificó la gestión pedagógica como deficiente, mientras que el 56% de ellos consideró tener una resiliencia media. Sus resultados demostraron mediante el R pseudo, que el 98.9% de la resiliencia docente esta explicada por la gestión pedagógica.

Por otra parte, el estudio de Chávez y Olivos (2019) presentaron como intención establecer la correlación entre la gestión educativa y el desempeño que tiene los maestros dentro de la institución educativa ubicada en Trujillo. Sus resultados expusieron que el 64% de los maestros consideró que la gestión

educativa fue regular, en tanto el 50% de los docentes consideró tener desempeño medio. Además hallaron que existe una relación significativa ( $\rho = .877$ ) y con un nivel de significancia menor al 5%, por lo cual concluyeron que existe una alta asociación entre ambas variables.

De igual manera Ledesma et al. (2020) quienes presentaron como ideal central comprobar la relación que hay entre la gestión educativa y el desempeño en el trabajo que realizan los docentes en todas las instituciones educativas públicas ubicadas en Lima. Sus resultados expusieron que el 78% de los pedagogos consideraron que la gestión educativa era óptima una relación y el 72% mencionó tener un desempeño alto, además encontraron una relación significativa entre las variables gestión educativa y desempeño docente, por lo que recomendaron implementar políticas que ayuden a potenciar y fortalecer las capacidades de gestión educativa en otras instituciones. Seguidamente Sosa (2017) tuvo como propósito establecer la influencia de la variable gestión educativa sobre el buen trabajo que llevan a cabo los docentes en una institución educativa ubicada en Puente Piedra. Sus resultados destacaron que la mayoría de los maestros estuvo totalmente de acuerdo con la gestión educativa y que tenían un desempeño regular desarrollando sus labores pedagógicas. La investigación concluyó indicando que existe una estrecha relación entre las variables de análisis.

Prosiguiendo con la presentación de trabajos previos se presenta los desarrollados bajo el contexto internacional, como es el caso de Lazaridou (2020) quien tuvo como propósito establecer la correlación entre los rasgos de personalidad y la resiliencia de una muestra de directores de preescolar en Grecia. En general hallaron que los directores de las escuelas preescolares se representaron a sí mismos como muy amables y meticulosos, también hallaron que los participantes se caracterizaron como altos niveles de resiliencia. Concluyeron que no se encuentra una correlación entre las variables de análisis por lo que sus hallazgos informados no ayudan a reducir esta ambigüedad general sobre las relaciones entre la resiliencia y la personalidad. Una posible explicación de la falta de coherencia puede ser que las relaciones entre estos fenómenos son muy sensibles al contexto.

Por otro lado, Papaioannou et al. (2022) presentaron como objetivo investigar los niveles de resiliencia profesional y autoeficacia de los directores de

unidades de educación primaria, identificaron la relación entre ellos y determinaron el efecto de los elementos demográficos de la muestra sobre su resiliencia profesional y autoeficacia. Sus resultados mostraron que los directores tienen altos niveles de resiliencia profesional y niveles muy altos de autoeficacia. También señalaron que los factores demográficos desempeñan un papel en la configuración de la resiliencia profesional, ya que afectan a dos de los cuatro factores. Finalmente, hallaron una alta relación positiva y una relación causal entre la resiliencia profesional y la autoeficacia.

En esa misma línea Sardar y Sergio (2018) investigaron sobre la conexión entre el coaching y la resiliencia. Los hallazgos de su estudio sugieren que cuando los directores se sienten apoyados por el coaching, perciben una mejora en su desempeño y mayores niveles de resiliencia. El apoyo en forma de entrenamiento o tener algún mentor senior se identificaron como las fuentes críticas de apoyo, ya que los directores pudieron desarrollar prácticas de autoevaluación, compartir ideas y reconsiderar metas y visiones. Por su parte Polat y Murat (2018) investigaron la relación de los niveles de resiliencia de los docentes con la satisfacción de los docentes en el ámbito laboral, el desgaste profesional, el compromiso organizacional y la percepción del clima organizacional. Encontraron que los niveles de resiliencia de los maestros que trabajan en las escuelas secundarias son significativamente más bajos en comparación con los maestros que trabajan en las escuelas primarias y secundarias. Hallaron una relación negativa y significativa entre los niveles de resiliencia de los docentes y el agotamiento; y relaciones positivas significativas entre los niveles de resiliencia de los docentes y el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la percepción del clima organizacional.

Adicionalmente Kangas y O'Shaughnessy (2020) dentro de su investigación analizaron la resiliencia docente y el papel fundamental que desempeña en la prevención de la deserción y el agotamiento en las escuelas. Los hallazgos de esta revisión sugieren que, si bien los factores individuales pueden contribuir a la resiliencia, las intervenciones que se enfocan en los factores contextuales e integran los programas de resiliencia a nivel escolar parecen ser las más importantes para desarrollar entornos seguros y colaborativos donde los maestros y sus estudiantes puedan prosperar. Por otro lado, Leyes (2019) tuvo como

intención examinar la habilidad de resiliencia en profesores que se sirven en instituciones de formación integral y instrucción primaria de la localidad de Paraná. Sus hallazgos dan cuenta de que el 68% de los docentes tenía una resiliencia moderada, en cuanto a su análisis inferencial encontró la existencia de una pequeña disparidad en la capacidad resiliente de ambos conjuntos de educadores, siendo ligeramente superior en los maestros de instituciones de formación integral. Por último, Moya (2017) presentó como propósito examinar los niveles de estrés que se desarrolla producto del trabajo, resiliencia y adaptabilidad al cambio en docentes que elaboran en el sector urbano. Sus resultados arrojaron una alta correlación entre las variables en estudio.

Es preciso mencionar la existencia de teorías que se han encargado de estructurar la gestión educativa, Lazwardi (2018) precisa la gestión educativa como un proceso que consta de un repertorio de acciones con la finalidad de conseguir las metas planteadas en la cual participan todos los involucrados, dirigido por el director (p. 6). Por su parte, Ali et al. (2020) mencionan que la gestión educativa está ligado íntimamente a los procesos de planificación, organización, dirección, control y evaluación que logran alcanzar las metas planteadas. Sus elementos son los recursos humanos representados por los docentes, administrativo y padres de familia; otro recurso son los del aprendizaje que tienen que ver con los materiales aplicados a los educadores y los recursos financieros. Todos estos procesos y recursos son para alcanzar objetivos planificados, implementar exitosamente un programa, poder solucionar conflictos, ayudar al desarrollo docente y evaluar los riesgos (p. 23). Según David (2010) desde una óptica conceptual la gestión educativa incorpora como involucrados al personal administrativo, personal directivo, los docentes, también se encuentran estructuras organizativas representadas por las madres y los padres, las comunidades, los delegados debidamente preparados y elegidos. Todos esto actores que dan vida de manera directa o indirecta, deben ser partícipes en las operaciones y razonamientos de la gestión educativa.

Según Minedu (2021) quien entiende a la gestión escolar para el sistema educativo peruano, como el conjunto de procesos relacionados con la administración y estrategias de liderazgo que se encuentran encausadas en lograr un desarrollo integral del estudiantado y asegurar su normal ingreso a la educación

básica procurando la culminación de su formación académica. Esto se consigue mediante la gestión de los escenarios operativos, de la gestión de la labor pedagógica y de la gestión de la comodidad del estudiante. Asimismo, también tenemos la definición de la Unesco (2011) el concepto de gestión educativa está entrelazado por un grupo de protocolos relacionados e integrados, tanto de manera vertical y horizontal, todo ello funcionando dentro de un sistema educativo para estar atentos a cualquier demanda social relacionada con la educación.

Según Serhan (2019) la implementación de diversas teorías ha generado resultados progresivos. Por lo tanto, para impulsar la gestión escolar a aumentar el rendimiento y los logros del estudiante, la mayoría de las autoridades escolares utiliza diferentes teorías de gestión. La implementación de las teorías depende del conjunto de habilidades y experiencia de las autoridades de las instituciones educativas. Por ejemplo esta la teoría del procesamiento social, la cual está basada en la idea de que el papel de un director y los maestros se identifica por su relación entre sí, esta teoría elabora una serie de modelos que trabajan la forma de organización y el comportamiento que deben establecerse según sus roles.

El autor también resalta la teoría del liderazgo en relaciones humanas, la cual tiene el objetivo de fomentar la comprensión de las dimensiones psicológicas y sociales que ayudan a los subordinados a desempeñar su papel de una mejor manera. Esta teoría apoya el concepto de colaboración y trabajo en equipo para completar con los objetivos finales con la ayuda de los recursos disponibles sin considerar las diferencias de estatus.

La tercera es la teoría de la organización, que se basa en que la organización guía la correcta implementación de la jerarquía dentro de la misma. Este modelo ayuda a la parte directiva a analizar los problemas con la colaboración de los demás docentes, los cuales ayudan enormemente en la toma de decisiones del proceso. Las decisiones organizativas que se toman a través del análisis de desglose generalmente se demuestran confiables y son de largo plazo. En una institución educativa, las decisiones estratégicas como: el patrón de realización de exámenes, los programas de actividades escolares y las sesiones de participación en clase son determinadas por la parte directiva. La implementación de esta teoría para la gestión escolar es beneficiosa para ejecutar las operaciones escolares sin problemas.

Tanto la Unesco (2011) como el Minedu (2021) mencionan que la gestión escolar contiene cuatro dimensiones y dichas dimensiones representan el ámbito de operación que la gestión utiliza, cada una de ellas le sirve para organizar cada una de sus acciones con prelación, para con ello ofrecer un servicio de calidad. Sin embargo, aun cuando cada dimensión contenga sus propias características y procesos especializados, si se ponen en práctica estas se desarrollan de manera interconectada y buscando sinergia. En consecuencia, toda institución educativa si desea ser contemplada como exitosa y eficiente debe atender estas cuatro dimensiones que se resalta a continuación.

La dimensión estratégica, como menciona el Minedu (2021) se encuentra referida al logro de un enfoque integro de los recursos, circunstancias y limitaciones que tiene cada comunidad educativa, el criterio que prima dentro de esta dimensión es el desarrollo integral de los alumnos. Por su lado la Unesco (2011), favorece a contemplar los estilos como se establecen y organizan las partes que componen la comunidad educativa para una adecuada articulación dentro de la institución. Dentro de la mencionada dimensión se encuentran aspectos que dan forma a la estructura formal y la organización informal (se puede mencionar los relaciones, formas de articular, y los estilos que mantienen dentro de las habilidades cotidianas, ceremonias y costumbres que crean una identificación a la institución) que cada institución educativa mantiene y da forma a su estilo de funcionamiento.

En la dimensión administrativa según el Minedu (2021) se encuentra perteneciente a las actividades de soporte para asegurar la correcta operatividad de la institución educativa, sin la cual no se podría conseguir los objetivos trazados. Con relación a la Unesco (2011) está señala que está conformada por acciones y estrategias que ayuden a manejar de manera eficiente los recursos humanos, materiales, recursos económicos, proceso técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y además control de la información de todos los integrantes que guarden relación con la institución educativa; además, el resguardar el acatamiento de la normatividad y la vigilancia del correcto desenvolvimiento de las desempeños, con el objetivo claro de beneficiar los proceso de enseñanza aprendizaje.

La tercera dimensión es pedagógica, en la cual según el Minedu (2021) se especifica un conjunto de actividades y recursos que se encuentran lo más próximo al logro del aprendizaje. De esta forma se garantiza una atención de categoría a la

colectividad de estudiantes, que se encuentren de la mano de sus intereses, características y necesidades, y sin olvidar las demandas del entorno. De igual forma la Unesco (2011) la concepción de esta dimensión incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación de la currícula, la calendarización sistematizada de plan curricular, las estrategias que se emplearán con relación a la metodología y didácticas, la valorización del aprendizaje, el uso que se les da a los materiales y recursos didáctico.

La última dimensión es la comunitaria en la cual el Minedu (2021) a través de esta dimensión promueve una convivencia escolar basada en el Currículo Nacional de la Educación Básica, colocándose en contra de toda forma de violencia y discriminación, de esta manera reducir los factores de riesgo y fortificar los factores protectores. Además, esta convivencia de la institución educativa debe de estar articulada con aliados estratégicos. Todo ello en busca de hacer un espacio seguro de una institución educativa con aprendizaje y desarrollo integrado del estudiantado. Del mismo modo la Unesco (2011) indica cómo la institución se relaciona con su entorno, para lo cual necesita conocer sus condiciones, necesidades entre otros y luego desde ahí partir para integrarse dentro de las múltiples culturas comunitarias. Por consiguiente, en el anexo 13 se observan cada una de las dimensiones, de las cuales cada una se concreta mediante indicadores que se usan en el vivir diario de la institución, dándole una dinámica única propia de cada realidad.

En lo que respecta a la segunda variable resiliencia docente, esta parte del estudio de la resiliencia la cual según Masten (2018) surgió alrededor de 1970, después de décadas de observaciones, teoría, investigación y prácticas relacionadas con el impacto del trauma y el estrés en la función y el desarrollo de los individuos y las familias. Resaltando que inicialmente, el enfoque de la investigación se concentró en las consecuencias negativas de la adversidad y se conceptualizó principalmente en términos de riesgos de psicopatología, disfunción, ruptura y otros resultados problemáticos. Sin embargo, a lo largo de los años, los investigadores centrados en la resiliencia familiar y la resiliencia individual continuaron su trabajo con una integración abierta limitada.

Por ello, Ghanizadeh y Royaei (2015) al pensar en la resiliencia de los docentes, lo hicieron con una perspectiva centrada en la persona, las cuales tienen

preocupaciones como el impacto negativo del estrés y el trabajo emocional en los educadores. En ese sentido Skaalvik y Skaalvik (2016) mencionan que cuando los profesores experimentan estrés y agotamiento, pueden perder la satisfacción con la carrera que han elegido o reducir la sensación de bienestar. En esa misma línea Pretsch et al. (2012) sugieren que la resiliencia es una cualidad que provoca prontamente el bienestar. Sammons et al. (2017). Otras definiciones que se centran en la capacidad personal sugieren que la resiliencia es la capacidad de continuar 'rebotando', de recobrar las fuerzas o el espíritu de forma vertiginosa y eficaz frente al infortunio, además de estar estrechamente vinculada a la vocación, la autoeficacia y la motivación que tiene los docentes para realizar sus actividades pedagógicas. Un ejemplo, según Schussler et al. (2018), se da cuando las intervenciones basadas en una visión centrada en la persona son las que pretenden desarrollar la capacidad psicológica de los individuos en áreas como la conciencia y la regulación emocional.

Más recientemente, Mansfield et al. (2016) indican que la resiliencia se ha conceptualizado como una estructura multidimensional más que como una cualidad personal. Mientras que el concepto de resiliencia desde una perspectiva psicológica perfila la resiliencia como una cualidad personal, la noción de resiliencia que tiene en cuenta los contextos sociales y culturales del trabajo del individuo avanza una perspectiva que considera la resiliencia como un constructo relativo, multidimensional y de desarrollo o una evolución dinámica que abarca el ajuste positivo dentro de un contexto percance de adversidad significativa. En este sentido Schwarze y Wosnitza (2018) puntualizan que la resiliencia de los profesores no se asocia únicamente con la capacidad de recuperarse, sino que es el potencial de conservar el equilibrio, el significado de compromiso y la agencia en la vida cotidiana y la capacidad de gestionar las ineludibles inseguridades relativos a las realidades de la enseñanza.

El énfasis en el proceso de resiliencia pone de relieve la capacidad de acción de los profesores. Ebersöhn (2014) señala que en lugar de verse afectados pasivamente por los desafíos, utilizan activamente una serie de indicadores para superarlos, con el potencial de convertir un ambiente de inseguridad permitiendo la resiliencia. Por lo que no se puede dejar de mencionar a Jennings y Greenberg (2009) quienes indican que los profesores son los principales impulsores del

desarrollo de aulas positivas que facilitan el aprendizaje de los niños, y las intervenciones basadas en este punto de vista tienden a centrarse en las habilidades personales y sociales que necesitan los profesores individuales en las aulas y los entornos educativos.

Beltman (2021) mediante el análisis de datos configuró 23 categorías o aspectos, los cuales los agrupó en cuatro dimensiones de resiliencia las cuales esta relacionadas con el aspecto: profesión, emocional, motivacional y social. En el anexo 12 se ofrecen ejemplos de aspectos de la resiliencia dentro de cada dimensión. Las tres primeras dimensiones incluyen habilidades y capacidades personales como el sentido del humor, el gusto por los retos y las habilidades docentes eficaces. La dimensión social también incluía capacidades personales, como la capacidad de comunicación, pero además incorporaba el contexto, ya que se identifican aspectos como la creación de relaciones y la búsqueda de ayuda. Mansfield et al. (2012) señalan que los profesores que inician su carrera y los que se gradúan interpretan las preguntas para la medición de la resiliencia tomando en consideración aspectos personales de los profesores, dado que la comprensión de la resiliencia incluye las relaciones entre los individuos y sus contextos.

Para Beltman (2021) la dimensión relacionada con la profesión involucra aspectos relacionados con la práctica de la enseñanza, algunos de los cuales pueden ser abordados tradicionalmente en los programas de formación docente. Estos incluyen organización, preparación, uso de habilidades de enseñanza efectivas y ser reflexivo. Wosnitza et al. (2014) consideran que la resiliencia, definida como la capacidad de seguir “recuperándose”, de recuperar fuerzas o ánimo de forma rápida y eficaz ante la adversidad, está íntimamente ligada a un fuerte sentido de vocación para enseñar, lo cual es fundamental para promover el logro en todos los aspectos de la vida de los estudiantes. En ese sentido Day y Gu (2014) argumentan que ser profesor y ser exitoso se ha transformado en algo complicado y emocionalmente demandante. Finalmente Sharplin (2011) menciona que la bibliografía también subraya la importancia del sentido de la vocación para ayudar a los profesores a fomentar sus recursos personales, mantener su motivación y alimentar su valor para afrontar y superar los retos que encuentran.

La dimensión emocional según Beltman (2021) involucra aspectos relacionados con las respuestas emocionales a las experiencias docentes, la

gestión emocional y el afrontamiento del estrés. Por ejemplo, Gu y Li (2017) argumentan que cuando los maestros experimentan más emociones positivas que negativas en las interacciones con los estudiantes y los padres, sienten un sentimiento más profundo de significado profesional. Aunque puede haber demandas y conflictos simultáneos, se sienten positivos incluso cuando pueden ocurrir algunos problemas relacionados con el trabajo. Castro et al. (2010) señalan que en algunos estudios, hallaron que las emociones positivas afectan igualmente el bienestar de los docentes y la resiliencia de los docentes sin diferenciación.

Según Beltman (2021) en la dimensión motivacional se incluyen aspectos relacionados con la motivación, como la autoeficacia, el enfoque en la mejora continua y el aprendizaje, la persistencia y la perseverancia. Por lo cual los docentes deben ser capaces de reconocer sus emociones y poder manifestarlas. Por eso plantean que los maestros puedan desarrollar resiliencia es necesario que desarrollen la inteligencia emocional. Hong (2012) argumenta que la dimensión motivacional combina características de optimismo, positividad y entusiasmo, persistencia, confianza, autoeficacia, fijación de objetivos, "impulso interior" y la motivación intrínseca. Doney (2013) indica que los docentes estarán motivados para enseñar si tienen confianza en que pueden realizar esa acción con éxito y creen que la acción tendrá un resultado favorable. Para Chang (2010) existe una estrecha relación entre el éxito en el aprendizaje de los estudiantes por un lado y los docentes sanos y motivados por el otro. Por lo cual la salud de todas las partes incluidas en el proceso de enseñanza promueve la calidad escolar.

Finalmente, la dimensión social según Beltman (2021) se refiere a aspectos relacionados con las interacciones sociales en el entorno laboral, como desarrollar una red de apoyo, pedir ayuda y recibir consejos. En esa misma línea Cefai y Cavioni (2014) señalan que esta dimensión recoge aspectos relacionados con la construcción de relaciones de apoyo y confianza, a las habilidades interpersonales y de comunicación, a la resolución de problemas y a la capacidad de buscar ayuda cuando se necesita. Platsidou y Daniilidou (2018) añade que la resiliencia social incluye sólidas habilidades interpersonales que facilitan el desarrollo de redes de apoyo social, como la tutoría para maestros jóvenes, la interacción y colaboración exitosas con colegas, familiares y amigos.

### III. METODOLOGÍA

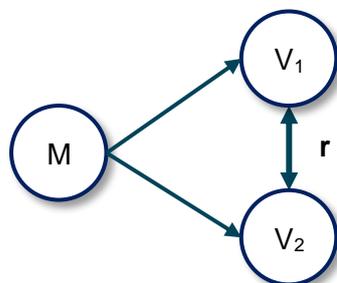
#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación según Hernández y Mendoza (2018) corresponde a un diseño no experimental de corte transversal correlacional, ya que en el estudio no hubo ningún tipo de manipulación de la variable, tampoco existió asignación aleatoria de los sujetos o intervención directa sobre el fenómeno de estudio; dentro de este diseño solo se recolectan los datos y se estudia el fenómeno tal y como ocurre.

El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, dado que se midió el fenómeno haciendo manejo de la estadística para tratar de probar las hipótesis planteadas. Fue de tipo transversal visto que la información recolectada correspondió a un solo periodo.

#### Figura 1

*Esquema de tipo de diseño*



Donde:

M : Muestra de la población.

V<sub>1</sub> : Gestión escolar.

V<sub>2</sub> : Resiliencia docente.

r : Relación que existe entre las dos variables

#### 3.2. Variables y operacionalización

Definición conceptual: Gestión escolar

Según el Minedu (2021) se concibe la gestión escolar como la combinación de técnicas administrativas y habilidades de liderazgo que demandan alcanzar el progreso integral de los alumnos y proteger su ingreso a la educación básica hasta el término de su camino educativo.

Esto se consigue mediante la gestión de las condiciones operativas, de la gestión de la práctica pedagógica y de la gestión del bienestar escolar.

El cuestionario usado para la variable gestión escolar se desarrolló en base de la Guía Para La Gestión Escolar - Minedu (2021), este compuesto por 4 dimensiones y 27 ítems con escalas politómicas.

#### **Definición conceptual: Resiliencia docente**

Mansfield et al. (2016) señalan que la resiliencia de los educadores se refiere al proceso, la capacidad y el resultado de la adaptabilidad positiva, así como al compromiso y el desarrollo profesional prolongado frente a circunstancias difíciles. La resiliencia está conformada por características individuales, situacionales y contextuales más amplias que se interrelacionan de manera dinámica para proporcionar riesgo (desafiante) o protección (de apoyo).

El cuestionario usado para la variable resiliencia docente corresponde a un estudio realizado por Mansfield et al. (2012), este compuesto por 4 dimensiones y 23 ítems con escalas politómicas.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

La población estuvo conformada por 86 docentes que laboran en la institución educativa "José Carlos Mariátegui" El Agustino – Lima de la cual, como menciona Lind et al. (2012), se obtuvo medidas de los individuos de interés. El tipo de muestreo fue no probabilístico, por lo cual se trabajó con 70 docentes, además se tuvo criterios de inclusión que presentó las siguientes características: docentes contratados, y que estuvieran trabajando actualmente en la institución, además que aceptó la participación de manera voluntaria de la encuesta, si bien lo expuesto pertenecen a criterios de inclusión, también se contó con criterios de exclusión, el primero fue los integrantes que no forman parte de la población de estudio que corresponden al personal administrativo, de servicios, así como los docentes con licencia y los que no tuvieron la voluntad de participar de la encuesta.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica que manejó el estudio fue la encuesta y como instrumento el cuestionario. Esto permitió como menciona Palomino (2015) recolectar la información pertinente para el proceso de la investigación.

En relación de los instrumentos utilizados para la recopilación de la información, para medir la gestión escolar en la institución educativa "José Carlos Mariátegui" El Agustino – Lima, este se tuvo que construir a partir de la Guía Para La Gestión Escolar realizada por el Minedu (2021), las preguntas incluidas en este instrumento tuvieron en consideración las cuatro dimensiones establecidas por el ministerio, para la medición se usó la escala de Likert, en este caso el cuestionario tuvo en consideración 5 alternativas, desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

Debido a que este instrumento es original y constituye un aporte importante de la presente investigación, se realizó la validación del mismo mediante la partición de tres expertos, los cuales calificaron la claridad, relevancia y pertinencia de las preguntas presentadas que fueron aplicadas a los docentes, el anexo 4 muestra el certificado de validez de cada experto, los cuales opinaron que este cuestionario era factible para su aplicación. Además se midió la consistencia interna mediante el alfa de Cronbach, este estadístico muestra resultados de un coeficiente entre cero y uno, siendo los valores cercanos a cero interpretados como baja consistencia interna del instrumento, en contraparte los valores cercanos a 1 muestran que las preguntas son más consistentes entre sí. Para poder calcular el alfa de Cronbach se empleó una prueba piloto a 20 docentes en otra institución educativa que guarde semejanzas con la institución educativa "José Carlos Mariátegui" El Agustino – Lima. Los resultados mostraron que este cuestionario presenta una alta consistencia interna con un coeficiente de .921.

Con respecto al cuestionario para medir la resiliencia docente se usó el cuestionario desarrollado por Mansfield (2016) el cual emplea una escala de medición de tipo Likert con cinco opciones que van desde nunca hasta siempre, este instrumento está conformado por 23 preguntas,

divididas en cuatro dimensiones, las cuales tuvieron que ser traducidas y adaptadas, debido a esto no se necesitó realizar su validación, pero si se verificó su confiabilidad.

En cuanto a la confiabilidad de este primer instrumento se utilizó el estadístico alfa de Cronbach, el cual permitió establecer la consistencia interna que tiene el instrumento, teniendo en consideración la interpretación del coeficiente ya descrito líneas arriba. Para poder calcular el alfa de Cronbach se aplicó una prueba piloto a 20 docentes en otra institución educativa que guarda semejanzas con la institución educativa "José Carlos Mariátegui" El Agustino – Lima. Los resultados mostraron que este cuestionario presenta una alta consistencia interna con un coeficiente de .851.

En base a lo descrito anteriormente, se contó con instrumentos confiables para su aplicación, esto permitió obtener datos de calidad para poder realizar una correcta contrastación de las hipótesis planteadas en la investigación.

### **3.5. Procedimientos**

Se planteó primero realizar una revisión bibliográfica de antecedentes nacionales e internacionales, como también de las teorías; luego se diseñó el método de investigación para luego proceder a la operacionalización de las variables, seguidamente se procedió a realizar las gestiones con la institución educativa "José Carlos Mariátegui" El Agustino – Lima, para contar con el permiso de su director y aplicar los dos cuestionarios a los docentes de la institución; a partir de la información recolectada se procedió a procesarlos haciendo manejo del software estadístico SPSS versión 27, luego se plasmó en los resultados que luego fueron comparados y discutidos con los antecedentes y finalmente se redactó las conclusiones y recomendaciones.

### **3.6. Método de análisis de datos**

El estudio presenta como hipótesis general que existe una relación directa y significativa entre la gestión escolar y la resiliencia docente de la institución educativa "José Carlos Mariátegui" El Agustino – Lima. Para

contrastar la hipótesis planteada se tuvo primero que ordenar y sistematizar la información en una hoja de cálculo, luego se exportaron los datos al software estadístico SPSS versión 27 dentro del programa se realizaron pruebas para la extracción de datos estadísticos descriptivos e inferencial, de los cuales se pudo deducir conclusiones.

### **3.7. Aspectos éticos**

La investigación se acogió a las pautas establecidas por la Universidad César Vallejo. Por lo que, la información presentada en el presente estudio es veraz y auténtica y se empleó de manera reservada para la presentación de gráficas y tablas estadísticas, respetando las normas APA.

#### IV. RESULTADOS

Para el análisis descriptivo de los resultados derivados de la aplicación de las encuestas a los maestros de la institución educativa "José Carlos Mariátegui" El Agustino – Lima, se emplearon tablas y gráficos de frecuencias.

**Tabla 1**  
*Niveles de gestión escolar*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0
Medio	29	41.4
Alto	41	58.6
Total	100	100.0

Previamente se realizó un análisis descriptivo de la gestión escolar, la tabla 1 y la figura 3 muestran que el 58.6% de los docentes valora que hay un nivel alto de gestión escolar, mientras que el 41.4% reconoce que existe un nivel medio de esta variable, por el contrario ninguno de los maestros valoró que existe un nivel bajo de la gestión escolar.

**Tabla 2**  
*Niveles de las dimensiones de la gestión escolar*

Nivel	Estratégica		Administrativa		Pedagógica		Comunitaria	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	2.9	0	0	0	0	0	0
Medio	19	27.1	37	52.9	47	67.1	27	38.6
Alto	49	70	33	47.1	23	32.9	43	61.4
Total	70	100	70	100	70	100	70	100

En consideración a las dimensiones de la variable gestión escolar, la tabla 2 y la figura 4 revelan que referente a la dimensión estratégica, el 70% de los docentes considera que existe un nivel alto, por el contrario los resultados para la dimensión administrativa muestran que el 53% percibió un nivel medio, en tanto las cifras de la dimensión pedagógica revelan que el 67% de los maestros la

consideran con un nivel medio, finalmente la dimensión comunitaria según la percepción de los docentes tiene un nivel alto.

**Tabla 3**  
*Niveles de resiliencia docente*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0
Medio	39	55.7
Alto	31	44.3
Total	70	100.0

En cuanto al análisis descriptivo de la variable resiliencia docente, la tabla 3 y la figura 5 muestran que el 44.3% de los educadores considera que tienen un nivel alto de resiliencia, mientras que el 55.7% reconoce que cuentan con un nivel medio de esta variable, por el contrario ninguno de los docentes valoró que poseen un nivel bajo de la resiliencia docente.

**Tabla 4**  
*Niveles de las dimensiones de la resiliencia docente*

Nivel	Emocional		Motivacional		Social		Relacionado con la profesión	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bajo					4	5.7	1	1.4
Medio	41	58.6	16	22.9	62	88.6	23	32.9
Alto	29	41.4	54	77.1	4	5.7	46	65.7
Total	70	100	70	100	70	100	70	100

En relación con las dimensiones de la variable resiliencia docente, la tabla 4 y la figura 6 muestran que referente a la dimensión emocional, el 59% de los docentes considera que tienen un nivel medio, por el contrario los resultados para la dimensión motivacional muestran que el 77% cuenta con un nivel alto, en tanto las cifras de la dimensión social revelan que el 89% de los maestros posee un nivel medio, finalmente la dimensión relacionado con la profesión según los datos, los docentes tiene un nivel alto.

Para la contrastación de las hipótesis planteadas en la presente investigación, se realizó un análisis inferencial mediante la aplicación del coeficiente de correlación Rho de Spearman, el cual es un estadístico que se emplea cuando las variables tienen una escala de medida ordinal, como es el caso de las variables presentadas en este estudio, y no siguen una disposición normal. Esta última condición se probó mediante la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, hallando que tanto las variables como cada una de las dimensiones no presentan una distribución normal, ya que la significancia de esta prueba fue menor a .05 (anexo 12). Para la toma de decisiones se consideró un nivel de confianza del 95%, por lo cual con un p-valor menor a .05 se rechaza la hipótesis nula; por el contrario si se obtiene un p-valor mayor a .05 se acepta la hipótesis alterna.

En cuanto a la hipótesis general, se trabajó con los siguientes enunciados:  
 H<sub>0</sub>: No existe una relación directa y significativa entre la gestión escolar y la resiliencia docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022.

H<sub>1</sub>: Existe una relación directa y significativa entre la gestión escolar y la resiliencia docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022.

**Tabla 5**  
*Correlación entre la gestión escolar y la resiliencia docente*

		Resiliencia docente	
Rho de Spearman	Gestión escolar	Coeficiente de correlación	.548
		Sig. (bilateral)	.000
		N	70

Los resultados de la prueba de correlación de la tabla 5 muestran que existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión escolar y la resiliencia docente, debido a que el p-valor hallado para esta prueba fue menor a .05 por lo cual se rechaza la hipótesis nula que afirma que no existe relación entre las variables sometidas a la prueba, en cuanto al coeficiente hallado, este muestra que la relación entre las variables es positiva y moderada, por lo cual un aumento del nivel de la gestión escolar trae consigo un aumento de la resiliencia docente.

Respecto a la primera hipótesis específica, se trabajó con los siguientes enunciados:

H<sub>0</sub>: Existe una relación directa y significativa entre la gestión escolar y el aspecto emocional docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022.

H<sub>1</sub>: Existe una relación directa y significativa entre la gestión escolar y el aspecto emocional docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022.

**Tabla 6**  
*Correlación entre la gestión escolar y la dimensión emocional*

		Emocional	
Rho de Spearman	Gestión escolar	Coeficiente de correlación	.278
		Sig. (bilateral)	.020
		N	70

Los resultados de la prueba de correlación de la tabla 6 muestran que existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión escolar y la dimensión motivacional, debido a que el p-valor hallado para esta prueba fue menor a .05 por lo cual se rechaza la hipótesis nula que afirma que no existe relación entre las variables sometidas a la prueba, en cuanto al coeficiente hallado, este muestra que la relación entre las variables es positiva y baja, por lo cual un aumento del nivel de la gestión escolar trae consigo un aumento de la dimensión motivacional.

Con relación a la segunda hipótesis específica, se trabajó con los siguientes enunciados:

H<sub>0</sub>: No existe una relación directa y significativa entre la gestión escolar y el aspecto motivacional docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022.

H<sub>1</sub>: Existe una relación directa y significativa entre la gestión escolar y el aspecto motivacional docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022.

**Tabla 7***Correlación entre la gestión escolar y la dimensión motivacional*

		Motivacional	
Rho de Spearman	Gestión escolar	Coeficiente de correlación	.586
		Sig. (bilateral)	.000
		N	70

Los resultados de la prueba de correlación de la tabla 7 muestran que existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión escolar y la dimensión motivacional, debido a que el p-valor hallado para esta prueba fue menor a .05 por lo cual se acepta la hipótesis nula que afirma que no existe relación entre las variables sometidas a la prueba, en cuanto al coeficiente hallado, este muestra que la relación entre las variables es positiva y moderada, por lo cual un aumento del nivel de la gestión escolar trae consigo un aumento de la dimensión motivacional.

Referente a la tercera hipótesis específica, se trabajó con los siguientes enunciados:

H<sub>0</sub>: No existe una relación directa y significativa entre la gestión escolar y el aspecto social docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022.

H<sub>1</sub>: Existe una relación directa y significativa entre la gestión escolar y el aspecto social docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022.

**Tabla 8***Correlación entre la gestión escolar y la dimensión social*

		Social	
Rho de Spearman	Gestión escolar	Coeficiente de correlación	.192
		Sig. (bilateral)	.112
		N	70

Los resultados de la prueba de correlación de la tabla 8 muestran que no existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión escolar y la

dimensión social, debido a que el p-valor hallado para esta prueba fue menor a .05 por lo cual se acepta la hipótesis nula que afirma que no existe relación entre las variables sometidas a la prueba.

En consideración a la cuarta hipótesis específica, se trabajó con los siguientes enunciados:

H<sub>0</sub>: No existe una relación directa y significativa entre la gestión escolar y el aspecto profesional docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022.

H<sub>1</sub>: Existe una relación directa y significativa entre la gestión escolar y el aspecto profesional docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022.

**Tabla 9**

*Correlación entre la gestión escolar y la dimensión profesional*

		Profesional	
Rho de Spearman	Gestión escolar	Coeficiente de correlación	.563
		Sig. (bilateral)	.000
		N	70

Los resultados de la prueba de correlación de la tabla 9 muestran que existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión escolar y la dimensión profesional, debido a que el p-valor hallado para esta prueba fue menor a .05 por lo cual se rechaza la hipótesis nula que afirma que no existe relación entre las variables sometidas a la prueba, en cuanto al coeficiente hallado, este muestra que la relación entre las variables es positiva y moderada, por lo cual un aumento del nivel de la gestión escolar trae consigo un aumento de la dimensión profesional.

## V. DISCUSIÓN

La pandemia del Covid-19 ha inducido un gran cambio en el mundo. Un aspecto de la pandemia ha sido su efecto en los sistemas educativos. Los educadores han tenido que cambiar la forma de enseñar tradicionalmente. Este cambio ha sido repentino y sin previo aviso. A pesar de esto, la gestión educativa y los docentes han sobrevivido y en el caso de los docentes exhibieron resiliencia. Los docentes tienen que enfrentar diversos desafíos, tanto en el ámbito personal como en el profesional, por ello el objetivo de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre la gestión escolar que se aplica en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” del distrito de El Agustino y la resiliencia de los docentes que laboran en esta institución. En base a los resultados hallados en el capítulo anterior se realizó la comparación y discusión tomando en cuenta lo hallado referente al tema de investigación por otras investigaciones, tanto a nivel nacional como internacional, además para la discusión también se consideró el marco teórico que respalda la investigación.

En consideración a la hipótesis general que se planteó en el estudio, sobre la presencia de una relación directa y significativa entre la gestión escolar que se aplica en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” del distrito de El Agustino y la resiliencia de los maestros que laboran en esta institución. Los resultados hallados mediante la correlación Rho de Spearman evidencian que estas dos variables guardan una relación moderada con un coeficiente de .548, además el p-valor fue menor a .05, por lo cual este resultado superó la prueba de significancia estadística, con un nivel de confianza del 95%. Estos datos permitieron rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por lo cual se puede afirmar que un aumento del nivel de la gestión escolar trae consigo un aumento de la resiliencia docente.

Este resultado guarda relación con los hallazgos de la investigación desarrollada por Torres (2019), quien presentó como propósito establecer la relación entre las variables gestión educativa y resiliencia en los docentes, tomando como institución de análisis un centro educativo del distrito de Ate, sus resultados demostraron que existe una relación positiva y significativamente alta ( $\rho = .745$ ) entre las variables, por lo cual resalta que se debe realiza una

planificación eficiente de la gestión que posibilite que la resiliencia de los docentes sea mejor, para lograr una mejor formación pedagógica de los estudiantes.

En esa misma línea, Aranda (2017) quien se planteó como propósito determinar la relación entre las variables gestión educativa y la resiliencia para aminorar el riesgo de desastres dentro de las instituciones educativas de nivel básico, sus cálculos indican que si existe una correlación entre las variables de estudio con un grado de correlación de  $\rho = .413$ , este resultado guarda semejanza con lo observado en la presente investigación por que ambos coeficientes muestra una correlación moderada. En base a este resultado el autor resalta que los directores deben realizar cursos que les permita mejorar su liderazgo, en tanto los docentes deben desarrollar resiliencia para afrontar situaciones de emergencia.

Así mismo, Sosa (2022) dentro de su estudio presentó como intención de trazar una plan de docentes resilientes que mejoren la gestión pedagógica, los resultados de su investigación demostraron con un R pseudo que el 98.9% de la resiliencia docente esta explicada por la gestión pedagógica, este resultado refuerza lo hallado en el presente estudio, ya que no solo existe una correlación entre ambas variables, también se puede establecer que existe una influencia de la gestión educativa sobre la resiliencia docente.

En cuanto al análisis teórico Minedu (2021) destaca que el sistema educativo peruano, se basa en procesos administrativos y estrategias de liderazgo que se encuentran encausadas en lograr un desarrollo integral del estudiantado y avalar su normal ingreso a la educación básica procurando la finalización de su formación académica. Una pieza fundamental para alcanzar este propósito es la participación de los docentes, los cuales según Skaalvik y Skaalvik (2016) experimentan estrés y agotamiento, lo que puede llevar a perder la satisfacción con la carrera que han elegido o reducir la sensación de bienestar. Bajo esta perspectiva los resultados hallados tiene un respaldo teórico, dado que estas dos variables son partes importantes que se necesitan para una adecuada instrucción pedagógica de los estudiantes, además los resultados descriptivos expusieron que la mayoría de los docentes reconoce que tienen con un nivel medio de resiliencia docente, en tanto el 58.6% de los docentes reconoce que el existe un nivel alto de gestión escolar.

Respecto a la primera hipótesis específica que se planteó en el estudio, sobre la existencia de una relación directa y significativa entre la gestión escolar que se aplica en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” del distrito de El Agustino y el aspecto emocional de los docentes que laboran en esta institución. Los resultados encontrados mediante la correlación Rho de Spearman demuestran que estas dos variables guardan una relación baja con un coeficiente de .278, además el p-valor fue menor a .05, por lo cual este resultado pasó la prueba de significancia estadística, con un nivel de confianza del 95%. Estos datos admitieron rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por lo cual un aumento del nivel de la gestión escolar trae consigo un aumento de la dimensión motivacional. Los resultados a nivel descriptivo de esta dimensión muestran que el 59% de los docentes considera que tienen un nivel medio, mientras que un 41% considera tener un nivel alto, de lo cual se destaca que ninguno de los docentes refirió tener un nivel bajo para el caso de esta dimensión.

Tomando en consideración la teoría, Mansfield et al. (2012) señala que los docentes resilientes son aquellos que tienen la capacidad de reír y tener una actitud feliz cuando se presentan problemas, lo resultados revelan que en el caso de los maestros que laboran en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” la mayoría muestra un nivel medio de resiliencia tomando en consideración el aspecto emocional

Referente a la segunda hipótesis específica que se formuló en el estudio, sobre la existencia de una relación directa y significativa entre la gestión escolar que se aplica en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” del distrito de El Agustino y el aspecto motivacional de los docentes que trabajan en esta institución. Los resultados estimados por medio de la correlación Rho de Spearman exponen que estas dos variables guardan una relación moderada con un coeficiente de .586, además el p-valor fue menor a .05, por lo cual este resultado superó la prueba de significancia estadística, con un nivel de confianza del 95%. Estos datos admitieron rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por lo cual un aumento del nivel de la gestión escolar trae consigo un aumento de la dimensión motivacional. Los resultados a nivel descriptivo de esta dimensión muestran que el 23% de los docentes considera que tienen un nivel medio, mientras que un 77% considera tener un nivel alto, de lo cual se destaca

que ninguno de los docentes refirió tener un nivel bajo para el caso de esta dimensión.

De igual forma Kangas y O'Shaughnessy (2020) hallaron que para tener éxito, los maestros deben estar equipados con niveles extraordinarios de resiliencia especialmente desde la motivación que tiene para que cultiven el desarrollo social y emocional de sus estudiantes en medio de una carga de trabajo cada vez más onerosa. Polat y Murat (2018), en concordancia con lo hallado, demostraron que los docentes tienen un lugar importante entre los empleados que experimentan agotamiento, por lo cual el aspecto motivacional es fundamental para desarrollar cualidades de resiliencia docente que pueda protegerlos del agotamiento y aumentar su satisfacción con su trabajo.

Para Mansfield et al. (2012) una de las características de los docentes resilientes, tomando en consideración el aspecto motivacional, es que son persistentes en la superación de desafíos. Además que tener una motivación interna para enseñar es un activo profesional importante de los docentes, debido a que la enseñanza se asocia con un fuerte sentido de objetivos y propósitos profesionales, persistencia, aspiraciones profesionales, logros y motivación. Esto refuerza los resultados de esta dimensión mostraron que la gran mayoría de los docentes laboran en la institución educativa "José Carlos Mariátegui" tiene un alto de la dimensión motivacional.

En cuanto a la tercera hipótesis específica que se planteó en el estudio, sobre la existencia de una relación directa y significativa entre la gestión escolar que se aplica en la institución educativa "José Carlos Mariátegui" del distrito de El Agustino y el aspecto social de los docentes que laboran en esta institución. Los resultados encontrados por intermedio de la correlación Rho de Spearman prueban que estas dos variables no guardan una relación, debido a que el p-valor fue mayor a .05, por lo cual este resultado no pasó la prueba de significancia estadística, con un nivel de confianza del 95%. Estos datos permitieron aceptar la hipótesis nula. Los resultados a nivel descriptivo de esta dimensión muestran que el 89% de los docentes considera que tienen un nivel medio, mientras que un 6% considera tener un nivel alto, de igual forma el 6% de los docentes refirió tener un nivel bajo para el caso de esta dimensión.

En contraparte Papaioannou et al. (2022) hallaron que el aspecto social es fundamental para un liderazgo educativo exitoso, por lo cual señalan que se deben introducir ampliamente programas y prácticas de capacitación que ayuden a los directores y docentes a desarrollar habilidades sociales. Kangas y O'Shaughnessy (2020) encontraron que la resiliencia docente se comprende mejor dentro del contexto cultural y social de las comunidades locales, por lo cual para que los maestros desarrollen esta habilidad es importante el entorno en el que se desenvuelve.

En tanto, los docentes que tienen la posibilidad de construir relaciones de apoyo, desarrollan una mayor resiliencia, según Mansfield et al. (2012) estos docentes logran desarrollar relaciones significativas dentro de la escuela para ayudar a brindar apoyo cuando sea necesario y solicitar ayuda de otros cuando sea preciso. En relación a lo hallado en la institución educativa “José Carlos Mariátegui”, los resultados mostraron que la mayoría de los docentes tienen un nivel medio en la dimensión social.

Finalmente, acerca de la cuarta hipótesis específica que se formuló en el estudio, sobre la existencia de una relación directa y significativa entre la gestión escolar que se aplica en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” del distrito de El Agustino y el aspecto profesional de los docentes que laboran en esta institución. Los resultados hallados por medio de la correlación Rho de Spearman corroboran que estas dos variables guardan una relación moderada con un coeficiente de .563, además el p-valor fue menor a .05, por lo cual este resultado pasó la prueba de significancia estadística, con un nivel de confianza del 95%. Estos datos admitieron rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por lo cual un aumento del nivel de la gestión escolar trae consigo un aumento de la dimensión profesional. Los resultados a nivel descriptivo de esta dimensión muestran que el 33% de los docentes considera que tienen un nivel medio, mientras que un 66% considera tener un nivel alto, de lo cual se destaca que solo el 1% de los docentes refirió tener un nivel bajo para el caso de esta dimensión.

Moya (2017) presentó como propósito analizar los niveles de estrés laboral, resiliencia y adaptación al cambio en docentes que trabajan en la zona urbana de El Banco Magdalena, mediante su análisis demostró que el compromiso que

tienen los docentes en que sus estudiantes logren mejor aprendizaje trae consigo que se produzca un agotamiento profesional, por lo cual necesitan desarrollar resiliencia docente empleando estrategias que le permitan sobrellevar los problemas del día a día, esto refuerza lo hallado en la presente investigación ya que en ambos estudios se demuestra la importancia que tiene el aspecto profesional de los docentes que se basa en su compromiso para desarrollar una buena enseñanza.

De igual manera Trinidad (2020) presentó como intención establecer la influencia de la resiliencia sobre el compromiso docente durante la pandemia, hallando que la resiliencia influye sobre la variable compromiso docente en un 75.6%, por lo cual destaca que los directores deben implementar espacios que les permita a los maestros acceder a talleres socioemocionales para afrontar de manera resiliente las adversidades.

Desde la perspectiva teórica, Mansfield et al. (2012) señalan que el maestro resiliente tiene confianza en su propio conocimiento pero está dispuesto a aceptar consejos y usar situaciones para aprender y mejorar. Los maestros resilientes hablan entre ellos, identifican sus debilidades y buscan ayuda. Reconocen que no son perfectos, siempre que hagan todo lo posible, eso es todo lo que se puede esperar. Los maestros resilientes dejan ir las pequeñas cosas y miran hacia el futuro, esto va en concordancia con lo hallado en la presente investigación, ya que la mayoría de los docentes cree en sí mismos como profesionales, por lo cual tiene un nivel alto de resiliencia docente en el aspecto profesional.

## VI. CONCLUSIONES

- Primera:** Luego de analizar el coeficiente hallado a través del estadístico Rho de Spearman, se concluye que existe una relación directa entre la gestión escolar y la resiliencia docente, considerando el valor del coeficiente (.548) la relación encontrada es moderada. En tanto, la significancia mostró un valor menor a .05, de modo que puede afirmar que un alto nivel de gestión escolar se corresponde con un alto nivel de resiliencia de los docentes.
- Segunda:** Luego de analizar el coeficiente hallado a través del estadístico Rho de Spearman, se concluye que existe una relación directa entre la gestión escolar y el aspecto emocional docente, considerando el valor del coeficiente (.278) la relación encontrada es baja. En tanto, la significancia mostró un valor menor a .05, de modo que puede afirmar que un alto nivel de gestión escolar se corresponde con un alto nivel del aspecto emocional docente.
- Tercera:** Luego de analizar el coeficiente hallado a través del estadístico Rho de Spearman, se concluye que existe una relación directa entre la gestión escolar y el aspecto motivacional docente, considerando el valor del coeficiente (.586) la relación encontrada es moderada. En tanto, la significancia mostró un valor menor a .05, de modo que puede afirmar que un alto nivel de gestión escolar se corresponde con un alto nivel del aspecto motivacional docente.
- Cuarta:** Luego de analizar el coeficiente hallado a través del estadístico Rho de Spearman, se concluye que no existe una relación directa entre la gestión escolar y el aspecto social docente, ya que, la significancia mostró un valor mayor a .05.
- Quinta:** Luego de analizar el coeficiente hallado a través del estadístico Rho de Spearman, se concluye que existe una relación directa entre la gestión escolar y el aspecto profesional docente, considerando el valor del coeficiente (.563) la relación encontrada es moderada. En tanto, la significancia mostró un valor menor a .05, de modo que puede afirmar que un alto nivel de gestión escolar se corresponde con un alto nivel del aspecto profesional docente.

## VII. RECOMENDACIONES

- Primera:** Se recomienda que el director de la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima pueda realizar una gestión eficiente teniendo en cuenta el desarrollo de los docentes, con el fin de que estos puedan tener una mejor resiliencia que les permita afrontar los desafíos que se presentan en las aulas.
- Segunda:** El director de la institución educativa debe realizar coordinaciones para realizar actividades que logren una evaluación periódica de la gestión educativa, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones para el logro de mejores niveles de aprendizaje de los estudiantes.
- Tercera:** En cuanto a la participación de la UGEL, debe establecer cursos que logren un mayor nivel de gestión de los directores, enfocándose en el desarrollo de la comunidad educativa, en cuanto a los docentes debe realizar evaluaciones tomando en consideración el fortalecimiento de la resiliencia.
- Cuarta:** En la finalidad de que los docentes desarrollen una mayor confianza en sus capacidades, se recomienda la implementación de talleres motivacionales dirigidas a los docentes.
- Quinta:** En vista de la importancia de la resiliencia en la profesión docente se recomienda que la institución educativa pueda realizar mediciones periódicas del nivel de resiliencia de los docentes, esto constituiría un instrumento para la toma de decisiones del director que le permitiría dar soporte a los educadores.

## REFERENCIAS

- Aguilar, A., Velandia, Y., Barreto, C., & Álvarez, G. (2017). Education Management: Trends in public education policies implemented in Colombia. *Perspectivas*, 2(2), 84-94. doi:10.22463/25909215.1331
- Ainsworth, S., & Oldfield, J. (2019). Quantifying teacher resilience: Context matters. *Teaching and Teacher Education*, 82(1), 117-128. doi:10.1016/j.tate.2019.03.012
- Ali, E., Munir, M., Permana, J., & Kurniady, D. (2020). Academic Service Quality in Education Management in Higher Education. *Advances in Social Science, Education and Humanities*, 455-461. doi:10.2991/assehr.k.200130.221
- Aranda, L. (2017). *Gestión educativa y resiliencia para reducción del riesgo de desastres en instituciones educativas de educación básica de la Región Ucayali*. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/18819>.
- Avila, B., Carbonell, C., & Salas, R. (2021). Resiliencia y desempeño docente en tiempo de pandemia en instituciones educativas de secundaria peruana. *Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 467-480. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8019931>
- Banco Mundial. (2018). *Gestión de la educación*. Informe. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/topic/education/brief/education-management>
- Beltman, S. (2021). Understanding and examining teacher resilience from multiple perspectives. *Cultivating teacher resilience*, 11-26. doi:10.1007/978-981-15-5963-1\_2
- Castro, A., Kelly, J., & Shih, M. (2010). Resilience strategies for newteachers in high-needs areas. *Teaching and Teacher Education*, 26(3), 622–629. doi:10.1016/j.tate.2009.09.010
- Cefai, C., & Cavioni, V. (2014). *Social and emotional education in primary school: Integrating theory and research into practice*. New York: Springer.
- Chang, A. (2010). How resilient are our graduate trainee teachers in Singapore? *The Asia-Pacific*, 19, 321–331. doi:10.3860/taper.v19i2.1600
- Chávez, M., & Olivos, M. (2019). *Gestión educativa y desempeño docente, en la institución educativa "Modelo" Trujillo, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI]. Repositorio: <http://repositorio.uct.edu.pe/handle/123456789/584>.
- Day, C., & Gu, Q. (2014). *Resilient teachers, resilient schools: Building and sustaining quality in testing times*. Oxon: Routledge.

- Doney, P. (2013). Fostering resilience: A necessary skill for teacher retention. *Journal of Science Teacher Education*, 24, 645–664. doi:10.1007/s10972-012-9324-x
- Ebersöhn, L. (2014). Adding 'flock' to 'fight and flight': A honeycomb of resilience where supply of relationships meets demand for support. *Journal of Psychology in Africa*, 27(2), 29–42. doi:10.1080/14330237.2012.10874518
- Ghanizadeh, A., & Royaei, N. (2015). Emotional facet of language teaching: Emotion regulation and emotional labor strategies as predictors of teacher burnout. *International Journal of Pedagogies and Learning*, 139-150. Obtenido de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1131645>
- Gu, Q., & Li, Q. (2017). Sustaining resilience in times of change: Stories from Chinese teachers. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 41, 288–303. doi:10.1080/1359866X.2013.809056
- Guerra, M., Fernández, E., Jiménez, H., & Mena, O. (2018). Management of primary education in Colombia: A study for cognitive development. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058776010/>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hong, J. (2012). Why do some beginning teachers leave the school, and others stay? Understanding teacher resilience through psychological lenses. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 18(4), 417–440. doi:10.1080/13540602.2012.696044
- Jennings, P., & Greenberg, M. (2009). The prosocial classroom: Teacher social and emotional competence in relation to student and classroom outcomes. *Review of Educational Research*, 79(1), 491–525. doi:10.3102/0034654308325693
- Kangas, K., & O'Shaughnessy, E. (2020). Interventions that promote resilience among teachers: A systematic review of the literature. *International Journal of School & Educational Psychology*, 8(2), 131-146. doi:10.1080/21683603.2020.1734125
- Lazaridou, A. (2020). Personality and resilience characteristics of preschool principals: an iterative study. *International Journal of Educational Management*, 35(1), 29-46. doi:10.1108/IJEM-07-2020-0330
- Lazwardi, D. (2018). Implementation of School-based Management. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 8(1), 32-49. doi:10.24042/alidarah.v8i1.2973
- Ledesma, M., Ludeña, G., Cárdenas, M., Tejada, R., Rodríguez, J., & Manrique, M. (2020). Gestión educativa y desempeño docente en instituciones educativas inclusivas de primaria. *Revista Gestión I+ D*, 5(1), 58-83. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7468012.pdf>

- Leyes, M. (2019). *Capacidad resiliente en docentes de Escuela de Educación Integral y Escuela primaria de la ciudad de Paraná*. [Tesis de maestría, Universidad Católica Argentina]. Repositorio: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/8557>.
- Lind, D., Marchal, W., Wathen, S., Obón, & Cárdenas, J. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Mansfield, C., Beltman, S., Broadley, T., & Weatherby, N. (2016). Building resilience in teacher education: An evidenced informed framework. *Teaching and Teacher Education*, 54, 77-87. doi:10.1016/j.tate.2015.11.016
- Mansfield, C., Beltman, S., Price, A., & McConney, A. (2012). "Don't sweat the small stuff": Understanding teacher resilience at the chalkface. *Teaching and Teacher Education*, 28, 357–367. doi:10.1016/j.tate.2011.11.001
- Masten, A. (2018). Resilience Theory and Research on Children and Families: Past, Present, and Promise. *Journal of Family Theory & Review*, 10(1), 1-20. doi:10.1111/jftr.12255
- Ministerio de Educación. (2021). *Disposiciones para los comités de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de educación básica*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2022). *Gestión escolar para el retorno a la presencialidad o semipresencialidad*. Obtenido de <https://www.repositorioeducacion.com/tag/gestion-escolar-para-el-retorno-a-la-presencialidad-o-semipresencialidad/>
- Mora, D. (2010). Objeto e importancia de la gestión educativa. *Revista Integral Educativa*, 2(3). Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1997-40432009000300001](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300001)
- Moya, A. (2017). *Resiliencia en la practica pedagógica: posibilidad de mejorar los ambientes académicos de los docentes 1278 que laboran en las instituciones educativas de La zona urbana de el banco magdalena 2016-2017*. [Tesis de Maestría, Universidad de la Costa]. Repositorio: <http://hdl.handle.net/11323/78>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2017). *Teachers matter: Attracting, developing and retaining effective teachers*. Paris.
- Palomino, J. (2015). *Metodología de la Investigación*. Lima: San Marcos.
- Papaioannou, A., Papavassiliou, I., & Moutiaga, S. (2022). Career resilience and self-efficacy of Greek primary school leaders in times of socioeconomic crisis. *International Journal of Educational Management*, 36(2), 164-178. doi:10.1108/IJEM-01-2021-0024

- Platsidou, M., & Daniilidou, A. (2018). Teachers' resilience scale: An integrated instrument for assessing protective factors of teachers' resilience. *Hellenic Journal of Psychology*, 15(1), 15-39. Obtenido de [https://pseve.org/wp-content/uploads/2018/05/Volume15\\_Issue1\\_Daniilidou.pdf](https://pseve.org/wp-content/uploads/2018/05/Volume15_Issue1_Daniilidou.pdf)
- Polat, D., & Murat, I. (2018). Exploring teachers' resilience in relation to job satisfaction, burnout, organizational commitment and perception of organizational climate. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 5(3), 1-13. doi:10.17220/ijpes.2018.03.001
- Pretsch, J., Flunger, B., & Schmitt, M. (2012). Resilience predicts well-being in teachers, but not in non-teaching employees. *Social Psychology of Education*, 15(3), 321–336. doi:10.1007/s11218-012-9180-8
- Sammons, P., Day, C., Kington, A., Gu, Q., Stobart, G., & Smees, R. (2017). Exploring variations in teachers' work, lives and their effects on pupils: Key findings and implications from a longitudinal mixed-method study. *British Educational Research Journal*, 33(5), 681–701. doi:10.1080/01411920701582264
- Sardar, H., & Sergio, G. (2018). School leaders' resilience: does coaching help in supporting headteachers and deputies? *Coaching: An international journal of theory, research and practice*, 11(1), 46-59. doi:10.1080/17521882.2017.1292536
- Schussler, D., Deweese, A., Rasheed, D., Demauro, A., Brown, J., Greenberg, M., & Jennings, P. (2018). Stress and release: Case studies of teacher resilience following a mindfulness-based intervention. *M. (2012). Resilience predicts well-being in teachers, but not, 125*. Obtenido de <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/699808?af=R&mobileUi=0&>
- Schwarze, J., & Wosnitza, M. (2018). How does apprentice resilience work?. En M. Wosnitza, F. Peixoto, S. Beltman, & C. Mansfield, *In Resilience in education: Concepts, contexts and connections* (págs. 35-51). New York: Springer. doi:10.1007/978-3-319-76690-4\_3
- Segovia, S., Fuster, D., & Ocaña, Y. (2020). Resiliencia del docente en situaciones de enseñanza y aprendizaje en escuelas rurales de Perú. *Revista Electrónica Educare*, 24(2). doi:10.15359/ree.24-2.20
- Serhan, F. (2019). The Effect of Applying the Modern School Administration Methods on Increasing the Students' Achievement, Review Study of Jordanian Schools. *International Journal of Education and Research*, 29-36. Obtenido de <https://www.ijern.com/journal/2019/July-2019/03.pdf>
- Sharplin, E., O'Neill, M., & Chapman, A. (2011). Coping strategies for adaptation to new teacher appointments: Intervention for retention. *Teaching and Teacher Education*, 27, 136–146. doi:10.1016/j.tate.2010.07.010

- Skaalvik, E., & Skaalvik, S. (2016). Teacher stress and teacher self-efficacy as predictors of engagement, emotional exhaustion, and motivation to leave the teaching profession. *Creative Education*, 7(13), 1785–1799. doi:10.4236/ce.2016.713182
- Sosa, G. (2017). *La gestión educativa en el marco del buen desempeño docente de las I.E. de Puente Piedra*. [Tesis de maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega ]. Repositorio: <http://hdl.handle.net/20.500.11818/1171>.
- Sosa, J. (2022). *Diseño de propuesta docentes resilientes para mejorar la gestión pedagógica en educación básica regular. Distrito de Castilla – UGEL Piura, 2022*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/78327>.
- Torres, E. (2015). Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno-2014-Perú. *Comuni@cción*, 6(1), 56-64. Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682015000100006](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000100006)
- Torres, J. (2019). *Gestión educativa y resiliencia en los docentes de la Institución Educativa N° 1227 Indira Gandhi Ate, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37016>.
- Trinidad, T. (2020). *Resiliencia y compromiso docente durante la pandemia por Covid-19 en la Red 13 - Ugel 6, Ate, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/56670>.
- Unesco. (2011). Introducción a la gestión educativa. *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*, 17-28.
- Unesco. (2015). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015*. Obtenido de <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>
- Wosnitza, M., O'Donnell, M., Morgan, M., Mansfield, C., & Beltman, S. (2014). Teachers resilience in Europe. *A theoretical framework. Aachen: ENTREE*. Obtenido de <https://www.schooleducationgateway.eu/en/pub/resources/toolkitsforschools.htm>

## **ANEXOS**

Anexo 1. Matriz de consistencia

<b>Título:</b> Gestión escolar y resiliencia docente en una institución educativa del distrito El Agustino – Lima, 2022 <b>Autor:</b> Ayala Livia, Gladys Eugenia							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<b>Problema General</b> ¿Qué relación existe entre la gestión escolar y la resiliencia docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022?  <b>Problemas Específicos:</b> <b>Problema específico 1:</b> ¿Qué relación existe entre la gestión escolar y el aspecto emocional docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022?  <b>Problema específico 2:</b> ¿Qué relación existe entre la gestión escolar y el aspecto motivacional docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022?	<b>Objetivo General</b> Determinar la relación entre la gestión escolar y la resiliencia docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022.  <b>Objetivos Específicos:</b> <b>Objetivo específico 1:</b> Determinar la relación entre la gestión escolar y el aspecto emocional docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022.  <b>Objetivo específico 2:</b> Determinar la relación entre la gestión escolar y el aspecto motivacional docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022.  <b>Objetivo específico 3:</b>	<b>Hipótesis General</b> Existe una relación directa y significativa entre la gestión escolar y la resiliencia docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022.  <b>Hipótesis Específicas:</b> <b>Hipótesis específica 1</b> Existe una relación directa y significativa entre la gestión escolar y el aspecto emocional docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022.  <b>Hipótesis específica 2</b> Existe una relación directa y significativa entre la gestión escolar y el aspecto motivacional docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022.	Variable 1: Gestión escolar				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Estratégica	Desarrollo integral de las y los estudiantes. Acceso de las y los estudiantes al SEP hasta la culminación de su trayectoria educativa.	1, 2, 3, 4, 5, 6	Totalmente en desacuerdo (TED) = 1 En desacuerdo (ED) = 2 Ni de acuerdo ni en desacuerdo (ND / NED) = 3 De acuerdo (D) = 4 Totalmente de acuerdo (TD) = 5	Alto [24-30] Medio [15-23] Bajo [6-14]
			Administrativa	Planificación Acceso Infraestructura y materiales	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13		
Pedagógica	Estrategias de enseñanza. Monitoreo docente. Resolución de problemas.	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21	Alto [27-35] Medio [17-26] Bajo [7-16]				

<p>El Agustino – Lima, 2022?</p> <p><b>Problema específico 3:</b> ¿Qué relación existe entre la gestión escolar y el aspecto social docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022?</p> <p><b>Problema específico 4:</b> ¿Qué relación existe entre la gestión escolar y el aspecto profesional docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022?</p>	<p>Determinar la relación entre la gestión escolar y el aspecto social en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022.</p> <p><b>Objetivo específico 4:</b> Determinar la relación entre la gestión escolar y el aspecto profesional docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022.</p>	<p><b>Hipótesis específica 3</b> Existe una relación directa y significativa entre la gestión escolar y el aspecto social docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022.</p> <p><b>Hipótesis específica 4:</b> Existe una relación directa y significativa entre la gestión escolar y el aspecto profesional docente en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, 2022.</p>	Comunitaria	<p>Aliados estratégicos. Relaciones con otras Instituciones. Participación. Iniciativa Innovación al servicio. Trabajo con la familia Prácticas de enseñanza. Educación de calidad.</p>	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28			<p>Alto [27-35] Medio [17-26] Bajo[7-16]</p>
			Variable 2: Resiliencia docente					
			Emocional	<p>Mantiene la calma. Divertirse. Manejar las emociones. Concéntrate en lo que te gusta del trabajo. Autoconciencia positiva. Utilizar las habilidades de afrontamiento. Auto diálogo positivo.</p>	1, 2, 3, 4 5, 6, 7	Ordinal Likert: Nunca (N) = 1 Casi nunca (CN) =2 A veces (A) = 3 Casi siempre (CS)=4 Siempre (S) = 5	Alto [84-115] Medio [54-83] Bajo [23-53]	Alto [26-35] Medio [16-25] Bajo[7-15]
			Motivacional	<p>Cree en ti mismo. Tiene expectativas realistas.</p>	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14.			Alto [26-35] Medio [16-25] Bajo[7-15]
			Social	<p>Busca asesoramiento. Capacidad resolutive.</p>	15, 16, 17, 18.			Alto [16-20] Medio [10-15] Bajo[4-9]

			Profesional	Participación Violencia Educación sexual	19, 20, 21, 22, 23.			Alto [19-25] Medio [12-18] Bajo[5-11]
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar				
<p><b>Nivel:</b> Descriptivo-Correlacional</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental-Corte transversal</p> <p><b>Método:</b> Hipotético-Deductivo</p>	<p><b>Población:</b> 86 docentes</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b> no probabilístico</p> <p><b>Tamaño de muestra:</b> 70 docentes</p>	<p><b>Variable 1: Gestión escolar</b> Técnica: Encuesta Año: 2022 Ámbito de Aplicación: Institución educativa "José Carlos Mariátegui" El Agustino – Lima Forma de Administración: Forma virtual</p> <p><b>Variable 2: Resiliencia docente</b> Técnica: Encuesta Año: 2022 Ámbito de Aplicación: Institución educativa "José Carlos Mariátegui" El Agustino – Lima Forma de Administración: Forma virtual</p>		<p>El estudio presenta como hipótesis general que existe una relación directa y significativa entre la gestión escolar y resiliencia docentes de la institución educativa "José Carlos Mariátegui" El Agustino – Lima, 2022. Para contrastar la hipótesis planteada se tiene primero que ordenar y sistematizar la información en una hoja de cálculo, luego se exportarán los datos al software estadístico SPSS versión 27 dentro del programa se realizarán pruebas para la extracción de datos estadísticos descriptivos e inferencial, de los cuales se podrán deducir conclusiones.</p>				

## Anexo 2. Operacionalización de variables

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Ítems	Escala de medición	Nivel y rango de la variable	Nivel y rango de las dimensiones
Gestión escolar	Según el Minedu (2021) se concibe la gestión escolar como la combinación de técnicas administrativas y habilidades de liderazgo que demandan alcanzar el progreso integral de los alumnos y proteger su ingreso a la educación básica hasta el término de su camino educativo. Esto se consigue mediante la gestión de las condiciones operativas, de la gestión de la práctica pedagógica y de la gestión del bienestar escolar.	El cuestionario usado para la variable gestión escolar se desarrolló en base de la Guía Para La Gestión Escolar - Minedu (2021), está compuesto por 4 dimensiones y 27 ítems con escalas politómicas.	Estratégica	1, 2, 3, 4, 5, 6	Totalmente en desacuerdo (TED) = 1  En desacuerdo (ED) =2  Ni de acuerdo ni en desacuerdo (ND / NED) = 3  De acuerdo (D)=4  Totalmente de acuerdo (TD) = 5	Alto [104-140] Medio [66-103] Bajo [28- 65]	Alto [24-30] Medio [15-23] Bajo[6-14]
			Administrativa	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13			Alto [27-35] Medio [17-26] Bajo[7-16]
			Pedagógica	14, 15,16, 17, 18, 19, 20, 21			Alto [30-40] Medio [19-29] Bajo[8-18]
			Comunitaria	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28			Alto [27-35] Medio [17-26] Bajo[7- 16]
Resiliencia docente	Mansfield et al. (2016) señala que la resiliencia de los educadores se refiere	El cuestionario usado para la variable resiliencia	Emocional	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Nunca (N) = 1 Casi nunca (CN) =2	Alto [84-115] Medio [54-83] Bajo [23- 53]	Alto [26-35] Medio [16-25] Bajo[7- 15]

	al proceso, la capacidad y el resultado de la adaptabilidad positiva, así como al compromiso y el desarrollo profesional prolongado frente a circunstancias difíciles. La resiliencia está conformada por características individuales, situacionales y contextuales más amplias que se interrelacionan de manera dinámica para proporcionar riesgo (desafiante) o protección (de apoyo).	docente corresponde a un estudio realizado por Mansfield et al. (2012), está compuesto por 4 dimensiones y 23 ítems con escalas politómicas.	Motivacional	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	A veces (A) = 3 Casi siempre (CS)=4 Siempre (S) = 5		Alto [26-35] Medio [16-25] Bajo[7- 15]
			Social	15, 16, 17, 18			Alto [16-20] Medio [10-15] Bajo[4- 9]
			Relacionado con la profesión	19, 20, 21, 22, 23			Alto [19-25] Medio [12-18] Bajo[5-11]

### Anexo 3. Instrumentos de recolección de datos

#### **INSTRUMENTO 1: CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN ESCOLAR**

Estimado docente a continuación lea los siguientes ítems y responda, este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre la Gestión Escolar en su institución educativa.

Dicha información es completamente anónima, por lo que solicito responda todas las preguntas con sinceridad.

Muchas gracias por su colaboración.

#### **INDICACIONES:**

Usted responderá marcando con una (X) la respuesta que considere correcta.

TED=Totalmente en desacuerdo (1), ED=En desacuerdo (2), ND / NED=Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), D=De acuerdo (4), TD=Totalmente de acuerdo (5).

Nro.	DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	TED 1	ED 2	ND/NED 3	D 4	TD 5
1	Considera que hay un alto porcentaje de estudiantes que han obtenido un nivel de logro satisfactorio a nivel institucional en comparación a los años anteriores.					
2	Considera que un menor porcentaje de estudiantes han obtenido un nivel de logro en inicio a nivel institucional en comparación a años anteriores.					
3	En comparación entre la evaluación de progreso de medio término y evaluación de progreso final considera que ha habido un incremento en el número de estudiantes con un nivel de logro satisfactorio.					
4	En comparación entre la evaluación de progreso de medio término y evaluación de progreso final considera que ha habido una disminución de estudiantes con un nivel de logro de inicio.					
5	Usted cree que en los últimos años ha habido un incremento en el acceso al SEP.					
6	Usted cree que en los últimos años hay una disminución en el porcentaje de estudiantes matriculados que interrumpen sus estudios.					
	<b>DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA</b>					
7	Considera que el equipo directivo realiza el seguimiento de la calendarización que se encuentra en el PAT.					
8	Considera usted que se han determinado acciones para facilitar la matrícula de los estudiantes.					
9	Considera que se lleva un control estricto para el cumplimiento de las horas lectivas.					
10	Considera que se lleva un control estricto para el cumplimiento de las semanas de gestión.					
11	Considera que los ambientes de la I.E. son adecuados y que garanticen la salud e integridad física de la comunidad educativa.					
12	Considera usted que se realiza la entrega oportuna y promoción del uso de materiales y recursos educativos.					
13	Usted considera que el mantenimiento de la infraestructura, equipamiento y mobiliario se realiza adecuadamente.					

<b>DIMENSIÓN PEDAGÓGICA</b>						
14	Considera que el equipo directivo promueve espacios de trabajo colegiado para la mejora de su práctica pedagógica.					
15	El acompañamiento que realiza el equipo directivo le permite reflexionar, evaluar y tomar decisiones en su práctica pedagógica.					
16	Considera que el equipo directivo promueve espacios de trabajo colegiado para la mejora de su práctica pedagógica.					
17	En su quehacer pedagógico reconoce sus fortalezas, necesidades y realiza estrategias de fortalecimiento.					
18	Los talleres institucionales que se implementan le permiten mejorar sus competencias como docente.					
19	La I.E. le brinda oportunidades que le permitan desarrollarse profesionalmente.					
20	Considera que se realizan acciones de seguimiento para evitar que los alumnos interrumpan sus estudios.					
21	La I.E. implementan estrategias para la difusión de los enfoques del CNEB.					
<b>DIMENSIÓN COMUNITARIA</b>						
22	La I.E. crea espacios adecuados que promuevan la participación democrática y organizativa.					
23	Los acuerdos institucionales permiten tener una adecuada convivencia dentro de la I.E.					
24	Considera que muestran preocupación y aplican estrategias para la prevención de la violencia, con estudiantes, familia y personal de la I.E.					
25	Considera necesario la implementación de estrategias de atención oportuna ante situaciones de violencia contra estudiantes.					
26	Considera que existe una adecuada coordinación con los aliados estratégicos para la prevención y atención de la violencia escolar.					
27	Considera adecuado el acompañamiento de la tutoría y orientación educativa a los estudiantes y las familias.					
28	Considera adecuada la educación sexual integral brindada a los estudiantes y sus familias.					

Fuente: En base de la Guía Para La Gestión Escolar - Minedu (2021)

## INSTRUMENTO 2: CUESTIONARIO PARA MEDIR LA RESILIENCIA DOCENTE

Estimado (a) docente a continuación se le presenta una serie de ítems que tienen que ver con su forma de pensar y actuar en la vida, no existen respuestas correctas o incorrectas estas solo nos permitirán conocer su opinión personal acerca de sí mismo(a).

Muchas gracias por su colaboración.

### INDICACIONES:

Usted responderá marcando con una (X) la respuesta que considere correcta.

N=Nunca (1), CN=Casi nunca (2), AV=A veces (3), CS=Casi siempre (4), S=siempre (5).

Nro.	DIMENSIÓN EMOCIONAL	N 1	CN 2	AV 3	CS 4	S 5
1	En la mayoría de las veces no se toma las cosas personalmente.					
2	Mantiene en el transcurso del día el sentido del humor.					
3	Durante el desarrollo de sus actividades gestiona sus emociones.					
4	En la ejecución de sus actividades de aprendizaje disfruta enseñando.					
5	Se preocupa y mantiene conciencia de su propio bienestar.					
6	En el desarrollo de sus actividades hace frente a las exigencias del trabajo / estrés.					
7	Tiene la capacidad de recuperarse frente a sucesos inesperados.					
	<b>DIMENSIÓN MOTIVACIONAL</b>					
8	Tiene a ver y juzgar sus actividades diarias de manera positiva o más favorable.					
9	Dentro de sus labores pedagógicas le gusta tomar desafíos.					
10	Se mantiene firme en sus acciones o decisiones.					
11	Mantiene la confianza en el desarrollo de sus actividades.					
12	Se mantiene motivado y entusiasmado dentro de sus labores pedagógicas.					
13	Se involucra apasionadamente en los proyectos de aprendizaje y aporta mejoras.					
14	Mantiene las expectativas realistas y se plantea objetivos accesibles en su desarrollo laboral.					
	<b>DIMENSIÓN SOCIAL</b>					
15	Está dispuesto a interactuar con sus compañeros de trabajo en busca ayuda y acepta consejos.					
16	Animo o ayuda a mis colegas a construir iniciativas para el bien de ellos o de la institución.					
17	Interactúa fácilmente con todos los miembros de la institución educativa.					
18	Participo en actividades desafiantes en mi trabajo para resolver problemas.					
	<b>DIMENSIÓN RELACIONADO CON LA PROFESIÓN</b>					
19	Me es fácil escuchar las sugerencias que otros puedan hacerme y aplicarlas en mi desempeño profesional.					
20	Reflexiona antes de hablar o actuar cuando interactúa con las personas de su entorno de trabajo.					

21	Es organizado, preparado y maneja el tiempo para desarrollar sus labores docentes.					
22	Comprometido con el sostenimiento del servicio educativo ofrecido por la I.E.					
23	Posee métodos de enseñanza efectiva y habilidades de aprendizaje.					

Fuente: Adaptado de Mansfield et al. (2012)

Anexo 4.

**Tabla 10**

*Ficha técnica del instrumento para medir la gestión escolar*

---

Nombre del instrumento:	Cuestionario para medir la gestión escolar
Autor(a):	Ayala Livia, Gladys Eugenia
Lugar:	Lima – El Agustino
Fecha de aplicación:	04/2022
Objetivo	Conocer el nivel de gestión escolar
Administrado a:	Docentes de la institución educativa José Carlos Mariátegui
Margen de error:	.5
Observación:	Se aplicó de forma virtual

---

Anexo 5.

**Tabla 11**

*Ficha técnica del instrumento para medir la resiliencia docente*

---

Nombre del instrumento:	Cuestionario para medir la resiliencia docente
Autor(a):	Mansfield et al. (2012)
Traducido por:	Ayala Livia, Gladys Eugenia
Lugar:	Lima – El Agustino
Fecha de aplicación:	04/2022
Objetivo	Conocer el nivel de resiliencia docente
Administrado a:	Docentes de la institución educativa José Carlos Mariátegui
Margen de error:	.5
Observación:	Se aplicó de forma virtual

---

## Anexo 6. Validez de los instrumentos de recolección de datos

### Validación de la experta Dra. Ada Calderón del cuestionario sobre gestión escolar



#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN 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: ESTRATÉGICA</b>								
1	Considera que hay un alto porcentaje de estudiantes que han obtenido un nivel de logro satisfactorio a nivel institucional en comparación a los años anteriores.	x		x		x		
2	Considera que un menor porcentaje de estudiantes han obtenido un nivel de logro en inicio a nivel institucional en comparación a años anteriores.	x		x		x		
3	En comparación entre la evaluación de progreso de medio término y evaluación de progreso final considera que ha habido un incremento en el número de estudiantes con un nivel de logro satisfactorio.	x		x		x		
4	En comparación entre la evaluación de progreso de medio término y evaluación de progreso final considera que ha habido una disminución de estudiantes con un nivel de logro de inicio.	x		x		x		
5	Usted cree que en los últimos años ha habido un incremento en el acceso al SEP.	x		x		x		
6	Usted cree que en los últimos años hay una disminución en el porcentaje de estudiantes matriculados que interrumpen sus estudios.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: ADMINISTRATIVA</b>								
7	Considera que el equipo directivo realiza el seguimiento de la calendarización que se encuentra en el PAT.	x		x		x		
8	Considera usted que se han determinado acciones para facilitar la matrícula de los estudiantes.	x		x		x		
9	Considera que se lleva un control estricto para el cumplimiento de las horas lectivas.	x		x		x		
10	Considera que se lleva un control estricto para el cumplimiento de las semanas de gestión.	x		x		x		
11	Considera que los ambientes de la IE son adecuados y que garanticen la salud e integridad física de la comunidad educativa.	x		x		x		
12	Considera usted que se realiza la entrega oportuna y promoción del uso de materiales y recursos educativos.	x		x		x		
13	Usted considera que el mantenimiento de la infraestructura, equipamiento y mobiliario se realiza adecuadamente	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 3: PEDAGÓGICA</b>								
14	Considera que el equipo directivo promueve espacios de trabajo colegiado para la mejora de su práctica pedagógica.	x		x		x		
15	El acompañamiento que realiza el equipo directivo le permite reflexionar, evaluar y tomar decisiones en su práctica pedagógica.	x		x		x		
16	Considera que el equipo directivo promueve espacios de trabajo colegiado para la mejora de su práctica pedagógica.	x		x		x		
17	En su quehacer pedagógico reconoce sus fortalezas, necesidades y realiza estrategias de fortalecimiento.	x		x		x		
18	Los talleres institucionales que se implementan le permiten mejorar sus competencias como docente.	x		x		x		
19	La I.E. le brinda oportunidades que le permitan desarrollarse profesionalmente	x		x		x		
20	Considera que se realizan acciones de seguimiento para evitar que los alumnos interrumpan sus estudios.	x		x		x		
21	La I.E. implementan estrategias para la difusión de los enfoques del CNEB.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 4: COMUNITARIA</b>								
22	La I.E. crea espacios adecuados que promueva la participación democrática y organizativa.	x		x		x		
23	Los acuerdos institucionales permiten tener una adecuada convivencia dentro de la IE.	x		x		x		
24	Considera que muestran preocupación y aplican estrategias para la prevención de la violencia, con estudiantes, familia y personal de la IE.	x		x		x		
25	Considera necesario la implementación de estrategias de atención oportuna ante situaciones de violencia contra estudiantes.	x		x		x		
26	Considera que existe una adecuada coordinación con los aliados estratégicos para la prevención y atención de la violencia escolar.	x		x		x		
27	Considera adecuado el acompañamiento de la tutoría y orientación educativa a los estudiantes y las familias.	x		x		x		
28	Considera adecuado la educación sexual integral brindada a los estudiantes y sus familias	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dra. Ada Calderón Alva      DNI: 19846084

Lima, 06 de abril del 2022

Especialidad del validador: Metodóloga

Dra. ADA CALDERÓN ALVA  
DCE 0063

<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.

# Validación de la Mg. Flor De la Cruz del cuestionario sobre gestión escolar



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN 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: ESTRATÉGICA</b>								
1	Considera que hay un alto porcentaje de estudiantes que han obtenido un nivel de logro satisfactorio a nivel institucional en comparación a los años anteriores.	x		x		x		
2	Considera que un menor porcentaje de estudiantes han obtenido un nivel de logro en inicio a nivel institucional en comparación a años anteriores.	x		x		x		
3	En comparación entre la evaluación de progreso de medio término y evaluación de progreso final considera que ha habido un incremento en el número de estudiantes con un nivel de logro satisfactorio.	x		x		x		
4	En comparación entre la evaluación de progreso de medio término y evaluación de progreso final considera que ha habido una disminución de estudiantes con un nivel de logro de inicio.	x		x		x		
5	Usted cree que en los últimos años ha habido un incremento en el acceso al SEP.	x		x		x		
6	Usted cree que en los últimos años hay una disminución en el porcentaje de estudiantes matriculados que interrumpen sus estudios.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: ADMINISTRATIVA</b>								
7	Considera que el equipo directivo realiza el seguimiento de la calendarización que se encuentra en el PAT.	x		x		x		
8	Considera usted que se han determinado acciones para facilitar la matrícula de los estudiantes.	x		x		x		
9	Considera que se lleva un control estricto para el cumplimiento de las horas lectivas.	x		x		x		
10	Considera que se lleva un control estricto para el cumplimiento de las semanas de gestión.	x		x		x		
11	Considera que los ambientes de la IE son adecuados y que garanticen la salud e integridad física de la comunidad educativa.	x		x		x		
12	Considera usted que se realiza la entrega oportuna y promoción del uso de materiales y recursos educativos.	x		x		x		
13	Usted considera que el mantenimiento de la infraestructura, equipamiento y mobiliario se realiza adecuadamente	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 3: PEDAGÓGICA</b>								
14	Considera que el equipo directivo promueve espacios de trabajo colegiado para la mejora de su práctica pedagógica.	x		x		x		
15	El acompañamiento que realiza el equipo directivo le permite reflexionar, evaluar y tomar decisiones en su práctica pedagógica.	x		x		x		
16	Considera que el equipo directivo promueve espacios de trabajo colegiado para la mejora de su práctica pedagógica.	x		x		x		
17	En su quehacer pedagógico reconoce sus fortalezas, necesidades y realiza estrategias de fortalecimiento.	x		x		x		
18	Los talleres institucionales que se implementan le permiten mejorar sus competencias como docente.	x		x		x		
19	La I.E. le brinda oportunidades que le permitan desarrollarse profesionalmente	x		x		x		
20	Considera que se realizan acciones de seguimiento para evitar que los alumnos interrumpan sus estudios.	x		x		x		
21	La I.E. implementan estrategias para la difusión de los enfoques del CNEB.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 4: COMUNITARIA</b>								
22	La I.E. crea espacios adecuados que promueva la participación democrática y organizativa.	x		x		x		
23	Los acuerdos institucionales permiten tener una adecuada convivencia dentro de la IE.	x		x		x		
24	Considera que muestran preocupación y aplican estrategias para la prevención de la violencia, con estudiantes, familia y personal de la IE.	x		x		x		
25	Considera necesario la implementación de estrategias de atención oportuna ante situaciones de violencia contra estudiantes.	x		x		x		
26	Considera que existe una adecuada coordinación con los aliados estratégicos para la prevención y atención de la violencia escolar.	x		x		x		
27	Considera adecuado el acompañamiento de la tutoría y orientación educativa a los estudiantes y las familias.	x		x		x		
28	Considera adecuado la educación sexual integral brindada a los estudiantes y sus familias	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Flor de María De la Cruz Aranda      DNI: 08656707

Especialidad del validador: Metodóloga

Lima, 06 de abril del 2022

<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

MG. FLOR DE MARÍA DE LA CRUZ ARANDA  
 DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA  
 A 01651535

Firma del Experto Informante.

# Validación del Mg. Dennis Jaramillo del cuestionario sobre gestión escolar



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN 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: ESTRATÉGICA</b>								
1	Considera que hay un alto porcentaje de estudiantes que han obtenido un nivel de logro satisfactorio a nivel institucional en comparación a los años anteriores.	X		X		X		
2	Considera que un menor porcentaje de estudiantes han obtenido un nivel de logro en inicio a nivel institucional en comparación a años anteriores.	X		X		X		
3	En comparación entre la evaluación de progreso de medio término y evaluación de progreso final considera que ha habido un incremento en el número de estudiantes con un nivel de logro satisfactorio.	X		X		X		
4	En comparación entre la evaluación de progreso de medio término y evaluación de progreso final considera que ha habido una disminución de estudiantes con un nivel de logro de inicio.	X		X		X		
5	Usted cree que en los últimos años ha habido un incremento en el acceso al SEP.	X		X		X		
6	Usted cree que en los últimos años hay una disminución en el porcentaje de estudiantes matriculados que interrumpen sus estudios.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: ADMINISTRATIVA</b>								
7	Considera que el equipo directivo realiza el seguimiento de la calendarización que se encuentra en el PAT.	X		X		X		
8	Considera usted que se han determinado acciones para facilitar la matrícula de los estudiantes.	X		X		X		
9	Considera que se lleva un control estricto para el cumplimiento de las horas lectivas.	X		X		X		
10	Considera que se lleva un control estricto para el cumplimiento de las semanas de gestión.	X		X		X		
11	Considera que los ambientes de la IE son adecuados y que garanticen la salud e integridad física de la comunidad educativa.	X		X		X		
12	Considera usted que se realiza la entrega oportuna y promoción del uso de materiales y recursos educativos.	X		X		X		
13	Usted considera que el mantenimiento de la infraestructura, equipamiento y mobiliario se realiza adecuadamente.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3: PEDAGÓGICA</b>								
14	Considera que el equipo directivo promueve espacios de trabajo colegiado para la mejora de su práctica pedagógica.	X		X		X		
15	El acompañamiento que realiza el equipo directivo le permite reflexionar, evaluar y tomar decisiones en su práctica pedagógica.	X		X		X		
16	Considera que el equipo directivo promueve espacios de trabajo colegiado para la mejora de su práctica pedagógica.	X		X		X		
17	En su quehacer pedagógico reconoce sus fortalezas, necesidades y realiza estrategias de fortalecimiento.	X		X		X		
18	Los talleres institucionales que se implementan le permiten mejorar sus competencias como docente.	X		X		X		
19	La I.E. le brinda oportunidades que le permitan desarrollarse profesionalmente.	X		X		X		
20	Considera que se realizan acciones de seguimiento para evitar que los alumnos interrumpen sus estudios.	X		X		X		
21	La I.E. implementan estrategias para la difusión de los enfoques del CNEB.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 4: COMUNITARIA</b>								
22	La I.E. crea espacios adecuados que promueva la participación democrática y organizativa.	X		X		X		
23	Los acuerdos institucionales permiten tener una adecuada convivencia dentro de la IE.	X		X		X		
24	Considera que muestran preocupación y aplican estrategias para la prevención de la violencia, con estudiantes, familia y personal de la IE.	X		X		X		
25	Considera necesario la implementación de estrategias de atención oportuna ante situaciones de violencia contra estudiantes.	X		X		X		
26	Considera que existe una adecuada coordinación con los aliados estratégicos para la prevención y atención de la violencia escolar.	X		X		X		
27	Considera adecuado el acompañamiento de la tutoría y orientación educativa a los estudiantes y las familias.	X		X		X		
28	Considera adecuado la educación sexual integral brindada a los estudiantes y sus familias.	X		X		X		

Fuente: En base de la guía para la gestión escolar MINEDU (2021)

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dennis Fernando Jaramillo Ostos      DNI: 10754317

Lima, 25 de marzo del 2022

Especialidad del validador: Metodólogo - Temático

Firma del Experto Informante.

<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

## Anexo 7. Carta de presentación



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Lima, 12 de abril de 2022  
Carta P. 0111-2022-UCV-VA-EPG-F01/J

Licenciado  
José Alfredo Monge Mateo  
Director  
I. E. "José Carlos Mariátegui"

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a AYALA LIVIA, GLADYS EUGENIA; identificada con DNI N° 6173559 y con código de matrícula N° 7000336247; estudiante del programa de MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

**"Gestión escolar y resiliencia docente en la Institución educativa" José Carlos Mariátegui" El Agustino-Lima, 2022**

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestra estudiante investigador AYALA LIVIA, GLADYS EUGENIA asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dra. Estrella A. Esquiagola Aranda  
Jefa  
Escuela de Posgrado UCV  
Filial Lima Campus Los Olivos

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



[ucv.edu.pe](http://ucv.edu.pe)



## Anexo 9. Base de datos de la variable gestión escolar

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15	G16	G17	G18	G19	G20	G21	G22	G23	G24	G25	G26	G27	G28
1	4	3	4	4	3	3	3	4	2	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4
2	4	4	3	4	3	3	3	4	2	2	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4
3	2	1	5	5	1	1	1	1	5	5	5	5	5	3	1	1	5	5	5	5	5	5	3	1	1	5	5	5
4	4	3	5	4	4	3	4	4	2	3	3	5	5	4	4	4	4	5	3	3	5	5	4	4	4	4	5	5
5	4	4	4	4	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	3	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	2	2	4	4	4	4	3	2	4	2	2	4
7	3	2	5	4	3	2	4	2	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5
8	4	4	4	5	4	3	5	5	2	2	4	5	5	5	4	4	2	5	2	4	5	5	5	4	4	2	5	5
9	4	4	5	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4	4	5	3	4	3
10	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	3	5	5	4	2	4	4	3	3	2	5	5	5	5	4	3	5	3	2	5	5	5	5	4	3	5	5
12	5	5	5	5	5	4	5	5	1	3	5	5	5	5	3	3	2	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
14	4	4	4	4	4	3	5	4	2	4	1	5	4	5	3	3	3	4	4	1	5	4	5	3	3	3	4	5
15	3	2	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4
16	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	5
17	4	4	4	5	4	3	4	4	3	5	3	3	5	4	3	3	2	5	5	3	3	5	4	3	3	2	5	3
18	4	3	5	4	5	2	5	4	3	3	3	5	5	4	2	3	4	5	3	3	5	5	4	2	3	4	5	5
19	5	4	5	4	4	3	5	5	2	5	3	3	5	5	4	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	5	3
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
21	4	4	4	3	4	4	3	3	3	1	3	3	4	4	5	4	4	4	1	3	3	4	4	5	4	4	4	3
22	4	3	5	5	4	3	5	4	1	3	5	5	5	5	4	3	3	5	3	5	5	5	5	4	3	3	5	5
23	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
24	4	4	5	4	4	3	5	5	1	3	4	5	5	4	3	2	3	5	3	4	5	5	4	3	2	3	5	5
25	5	5	5	4	5	1	5	5	4	4	4	4	5	5	1	4	3	5	4	4	4	5	5	1	4	3	5	4
26	3	3	4	4	3	3	5	4	3	3	4	5	5	4	3	2	3	4	3	4	5	5	4	3	2	3	4	5
27	4	4	5	5	5	2	3	4	3	1	5	5	5	5	4	3	3	5	1	5	5	5	5	4	3	3	5	5
28	4	4	4	5	4	2	5	4	3	3	1	5	4	4	3	1	3	4	3	1	5	4	4	3	1	3	4	5
29	3	2	4	3	2	1	4	2	4	3	4	4	4	2	3	2	3	2	3	4	4	4	2	3	2	3	2	4
30	4	4	4	4	4	3	5	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4
31	4	5	4	3	4	4	5	5	1	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5
32	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	3	5	4	3	4	4	4	2	5	3	4	5	5	2	3	4	5	5	3	4	5	5	2	3	4	5	4
34	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4
35	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3
36	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3
37	4	4	5	5	4	1	5	5	3	3	4	5	5	5	3	3	3	5	3	4	5	5	5	3	3	3	5	5
38	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5
39	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4
40	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	3	2	3	2	4	3	3	4	3	3	2	3	2	4	4
41	3	3	4	4	2	3	4	3	2	2	5	2	5	4	1	2	3	2	2	5	2	5	4	1	2	3	2	2

42	4	4	5	4	4	3	5	5	4	3	3	4	5	4	2	3	3	2	3	3	4	5	4	2	3	3	2	4	
43	3	2	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4	
44	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	5	
45	4	4	4	5	4	3	4	4	3	5	3	3	5	4	3	3	2	5	5	3	3	5	4	3	3	2	5	3	
46	4	3	5	4	5	2	5	4	3	3	3	5	5	4	2	3	4	5	3	3	5	5	4	2	3	4	5	5	
47	5	4	5	4	4	3	5	5	2	5	3	3	5	5	4	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	5	3	
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
49	4	4	4	3	4	4	3	3	3	1	3	3	4	4	5	4	4	4	1	3	3	4	4	5	4	4	4	3	
50	4	3	5	5	4	3	5	4	1	3	5	5	5	5	4	3	3	5	3	5	5	5	5	4	3	3	5	5	
51	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	
52	4	4	5	4	4	3	5	5	1	3	4	5	5	4	3	2	3	5	3	4	5	5	4	3	2	3	5	5	
53	5	5	5	4	5	1	5	5	4	4	4	4	5	5	1	4	3	5	4	4	4	5	5	1	4	3	5	4	
54	3	3	4	4	3	3	5	4	3	3	4	5	5	4	3	2	3	4	3	4	5	5	4	3	2	3	4	5	
55	4	4	5	5	5	2	3	4	3	1	5	5	5	5	4	3	3	5	1	5	5	5	5	4	3	3	5	5	
56	4	4	4	5	4	2	5	4	3	3	1	5	4	4	3	1	3	4	3	1	5	4	4	3	1	3	4	5	
57	3	2	4	3	2	1	4	2	4	3	4	4	4	2	3	2	3	2	3	4	4	4	2	3	2	3	2	4	
58	4	4	4	4	4	3	5	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
59	4	5	4	3	4	4	5	5	1	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	
60	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	3	5	4	3	4	4	4	2	5	3	4	5	5	2	3	4	5	5	3	4	5	5	2	3	4	5	4	
62	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	
63	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	
64	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	
65	4	4	5	5	4	1	5	5	3	3	4	5	5	5	3	3	3	5	3	4	5	5	5	3	3	3	5	5	
66	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	
67	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
68	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	3	2	3	2	4	3	3	4	3	3	2	3	2	4	4	
69	3	3	4	4	2	3	4	3	2	2	5	2	5	4	1	2	3	2	2	5	2	5	4	1	2	3	2	2	
70	4	4	5	4	4	3	5	5	4	3	3	4	5	4	2	3	3	2	3	3	4	5	4	2	3	3	2	4	

## Base de datos de la variable resiliencia docente

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23
1	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	1	1	4	4	4	4	3
2	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	2	4	3	4	3	1	4	3	4	3	2
3	5	5	1	5	1	1	3	5	1	1	1	5	5	5	1	5	5	5	3	5	1	1	1
4	4	2	3	3	4	2	3	4	5	5	3	5	3	3	3	4	3	2	3	4	5	5	3
5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4
6	3	3	3	2	2	2	2	4	3	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	2
7	3	2	2	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	2	1	4	4	3	4	3
8	3	2	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5
9	2	5	3	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	1	1	4	5	5	4	5
10	2	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4
11	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	1	1	5	5	5	4	3
12	2	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	5	4	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5
14	2	3	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	1	4	4	5	4	4
15	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	2	2	2	2	4	5	3	2	4	4	4	3	2
16	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	3
17	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	2	1	3	4	4	4	4
18	3	4	2	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	2	2	4	5	4	4	3
19	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4
20	2	2	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	1	5	5	5	5	4
21	5	4	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	3	4	4
22	3	3	2	5	4	4	4	5	3	3	3	4	5	4	4	4	2	1	4	5	3	3	3
23	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3
24	2	3	2	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	1	1	5	5	5	5	5
25	3	3	3	5	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	2	1	4	3	5	5	4
26	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	1	3	3	2	3	3
27	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	1	1	5	5	4	4	3
28	3	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	5	5	5	1	1	3	3	4	4	4
29	4	4	2	4	2	1	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	1	2	3	3	2	3
30	2	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	3	3	4	4	4
31	1	1	4	3	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	1	1	5	3	4	4	4
32	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	3	3	2	5	5	3	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	2	1	5	5	4	4	4
34	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3
35	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	1	3	3	3	3	2	4	3	2	2
36	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	1	4	4	3	4	3
37	2	2	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	1	1	4	4	4	5	4
38	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	3	2	4	3	4	4	4
39	3	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	1	1	5	5	5	4	4
40	3	3	3	3	3	2	3	5	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	5	3	4	4
41	3	3	3	4	2	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	1	3	3	4	3	3

42	2	2	3	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	1	1	3	5	5	4	4
43	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	2	2	2	2	4	5	3	2	4	4	4	3	2
44	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	3
45	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	2	1	3	4	4	4	4
46	3	4	2	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	2	2	4	5	4	4	3
47	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4
48	2	2	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	1	5	5	5	5	4
49	5	4	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	3	4	4
50	3	3	2	5	4	4	4	5	3	3	3	4	5	4	4	4	2	1	4	5	3	3	3
51	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3
52	2	3	2	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	1	1	5	5	5	5	5
53	3	3	3	5	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	2	1	4	3	5	5	4
54	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	1	3	3	2	3	3
55	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	1	1	5	5	4	4	3
56	3	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	5	5	5	1	1	3	3	4	4	4
57	4	4	2	4	2	1	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	1	2	3	3	2	3
58	2	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	3	3	4	4	4
59	1	1	4	3	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	1	1	5	3	4	4	4
60	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	3	3	2	5	5	3	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	2	1	5	5	4	4	4
62	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3
63	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	1	3	3	3	3	2	4	3	2	2
64	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	1	4	4	3	4	3
65	2	2	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	1	1	4	4	4	5	4
66	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	3	2	4	3	4	4	4
67	3	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	1	1	5	5	5	4	4
68	3	3	3	3	3	2	3	5	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	5	3	4	4
69	3	3	3	4	2	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	1	3	3	4	3	3
70	2	2	3	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	1	1	3	5	5	4	4

Anexo 10. Base de datos de la encuesta piloto de la variable gestión escolar

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15	G16	G17	G18	G19	G20	G21	G22	G23	G24	G25	G26	G27	G28
1	3	2	4	3	2	1	4	2	4	3	4	4	4	2	3	2	3	2	3	4	4	4	2	3	2	3	2	4
2	4	4	4	4	4	3	5	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	4	5	4	3	4	4	5	5	1	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5
4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	5	4	3	4	4	4	2	5	3	4	5	5	2	3	4	5	5	3	4	5	5	2	3	4	5	4
6	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4
7	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3
8	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3
9	4	4	5	5	4	1	5	5	3	3	4	5	5	5	3	3	3	5	3	4	5	5	5	3	3	3	5	5
10	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5
11	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4
12	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	3	2	3	2	4	3	3	4	3	3	2	3	2	4	4
13	3	3	4	4	2	3	4	3	2	2	5	2	5	4	1	2	3	2	2	5	2	5	4	1	2	3	2	2
14	4	4	5	4	4	3	5	5	4	3	3	4	5	4	2	3	3	2	3	3	4	5	4	2	3	3	2	4
15	3	2	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4
16	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	5
17	4	4	4	5	4	3	4	4	3	5	3	3	5	4	3	3	2	5	5	3	3	5	4	3	3	2	5	3
18	4	3	5	4	5	2	5	4	3	3	3	5	5	4	2	3	4	5	3	3	5	5	4	2	3	4	5	5
19	5	4	5	4	4	3	5	5	2	5	3	3	5	5	4	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	5	3
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4

## Base de datos de la encuesta piloto de la variable resiliencia docente

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23
1	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	1	3	3	2	3	3
2	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	1	1	5	5	4	4	3
3	3	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	5	5	5	1	1	3	3	4	4	4
4	4	4	2	4	2	1	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	1	2	3	3	2	3
5	2	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	3	3	4	4	4
6	1	1	4	3	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	1	1	5	3	4	4	4
7	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	3	3	2	5	5	3	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	2	1	5	5	4	4	4
9	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3
10	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	1	3	3	3	3	2	4	3	2	2
11	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	1	4	4	3	4	3
12	2	2	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	1	1	4	4	4	5	4
13	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	3	2	4	3	4	4	4
14	3	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	1	1	5	5	5	4	4
15	3	3	3	3	3	2	3	5	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	5	3	4	4
16	3	3	3	4	2	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	1	3	3	4	3	3
17	2	2	3	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	1	1	3	5	5	4	4
18	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	2	2	2	2	4	5	3	2	4	4	4	3	2
19	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	3
20	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	2	1	3	4	4	4	4

## Anexo 13

### Confiabilidad del instrumento

Para poder establecer la confiabilidad del instrumento se tuvo como objetivo el comprobar si los ítems eran comprensibles para los maestros de la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima. Para ello se aplicó una encuesta piloto que permitió considerar las observaciones e indicaciones de los tres expertos, las cuales fueron cumplidas. La encuesta piloto contó con la participación de 20 docentes de la mencionada institución educativa.

La forma más apropiada de verificar el grado de estabilidad y consistencia interna de los instrumentos (Cuestionario para medir la gestión escolar y Cuestionario para medir la resiliencia docente) es el Alfa de Cronbach.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_T^2} \right]$$

Donde:

$K$ : El número de ítems

$\sum \sigma_i^2$ : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

$\sigma_T^2$ : Varianza de la suma de los Ítems

$\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Análisis de confiabilidad:

Análisis de confiabilidad de la Cuestionario para medir la gestión escolar.

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
.921	28

Según el estadístico de confiabilidad total obtenido (.921) se puede afirmar que el instrumento que fue aplicado a los maestros de la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, tuvo una alta confiabilidad.

Análisis de confiabilidad de la Cuestionario para medir la resiliencia docente.

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
.851	23

Según el estadístico de confiabilidad total obtenido (.851) se puede afirmar que el instrumento que fue aplicado a los maestros de la institución educativa “José Carlos Mariátegui” El Agustino – Lima, tuvo una alta confiabilidad.

**Figura 2**

*Dimensiones e indicadores de la gestión escolar*



Fuente: Unesco (2015)

## Anexo 12

**Tabla 12**

*Dimensiones y aspectos de la resiliencia de los profesores:*

<b>Dimensión</b>	<b>Aspectos de resiliencia</b>
Emocional	No tomarse las cosas como algo personal, sentido del humor, capacidad de recuperación, regulación de las emociones.
Motivación	Confianza en sí mismo, persistencia y perseverancia, expectativas realistas, positividad y optimismo.
Relacionado con la profesión	Competencia y habilidades docentes, gestión del aula, facilitación de un aprendizaje eficaz, flexibilidad y adaptabilidad.
Social	Pedir ayuda a los demás, habilidades interpersonales, capacidad de aceptar consejos de los demás, redes de apoyo profesionales y personales

Fuente: Beltman (2021)

## Anexo 13

**Tabla 13**

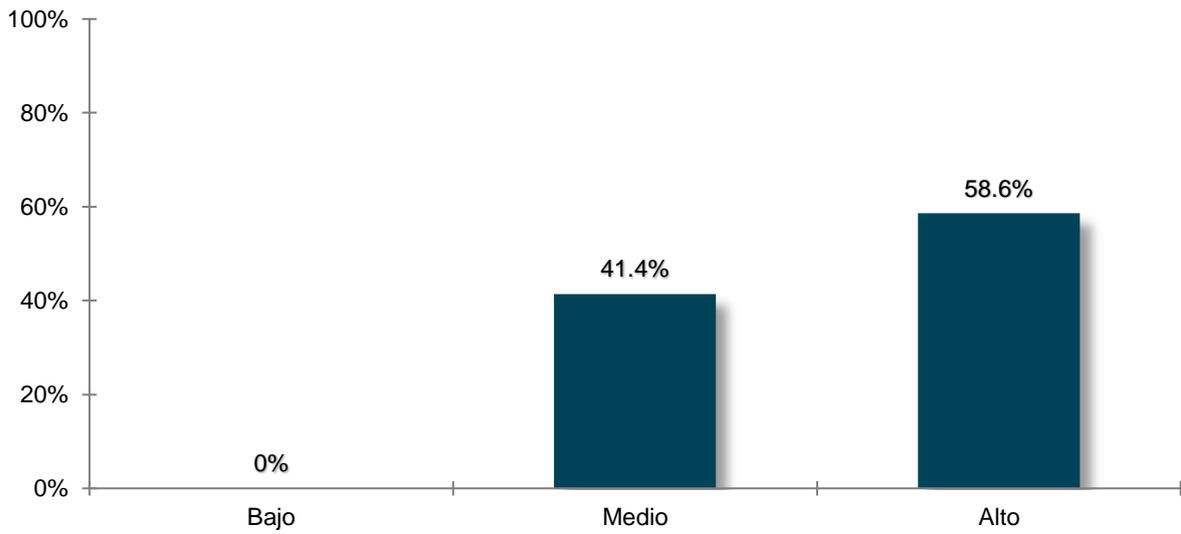
*Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov*

<b>Variables</b>	<b>Estadístico</b>	<b>Grados de libertad</b>	<b>Significancia</b>
Gestión escolar	.400	70	.000
Estratégica	.284	70	.000
Administrativa	.310	70	.000
Pedagógica	.371	70	.000
Comunitaria	.376	70	.000
Resiliencia docente	.407	70	.000
Emocional	.342	70	.000
Motivacional	.382	70	.000
Social	.403	70	.000
Relacionado con la profesión	.266	70	.000

## Anexo 14

**Figura 3**

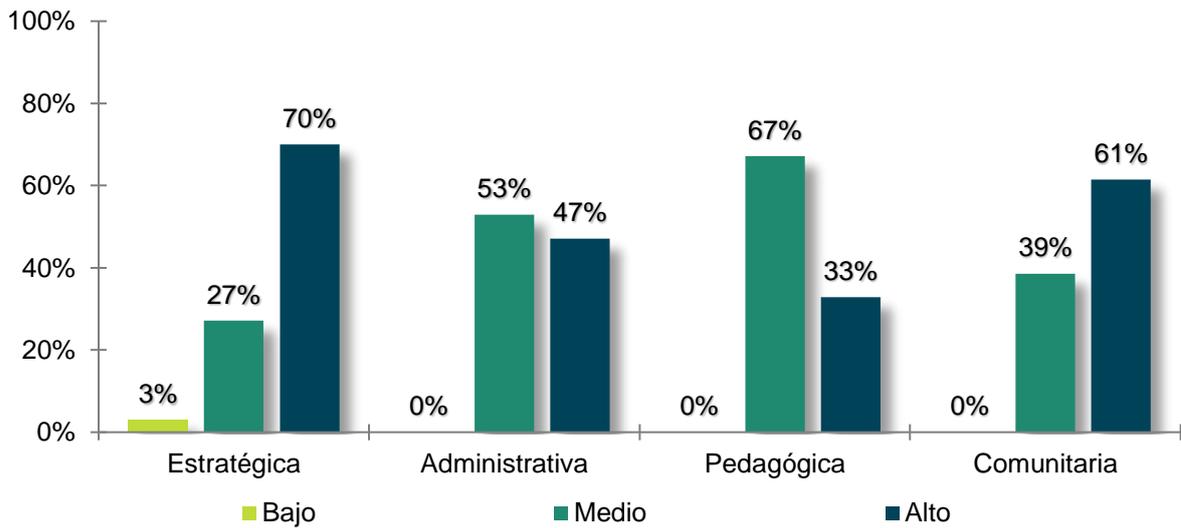
*Niveles de gestión escolar*



## Anexo 15

**Figura 4**

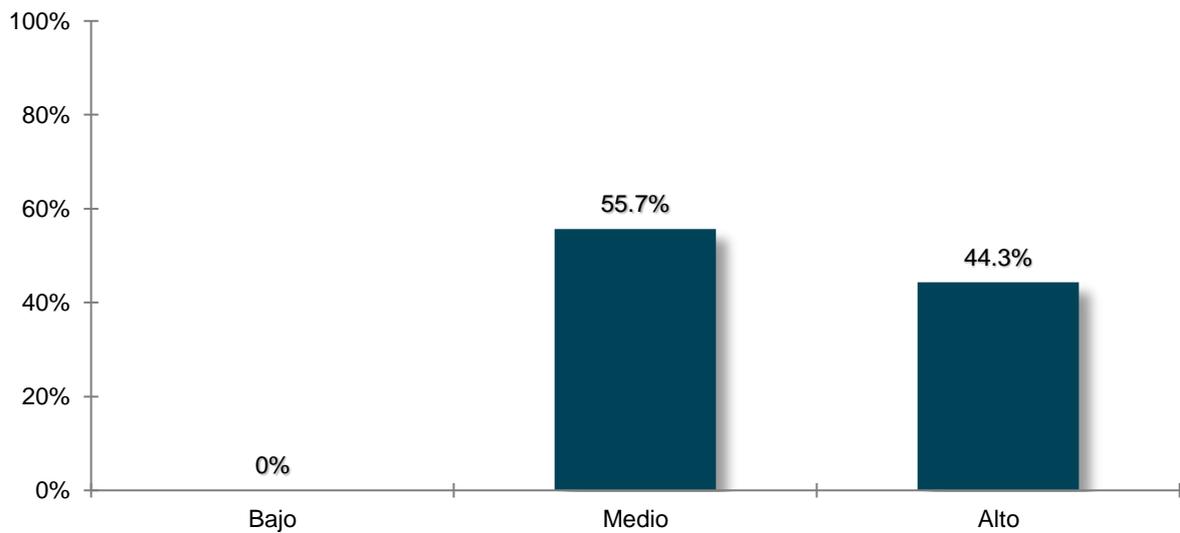
*Niveles de las dimensiones de la gestión escolar*



## Anexo 16

**Figura 5**

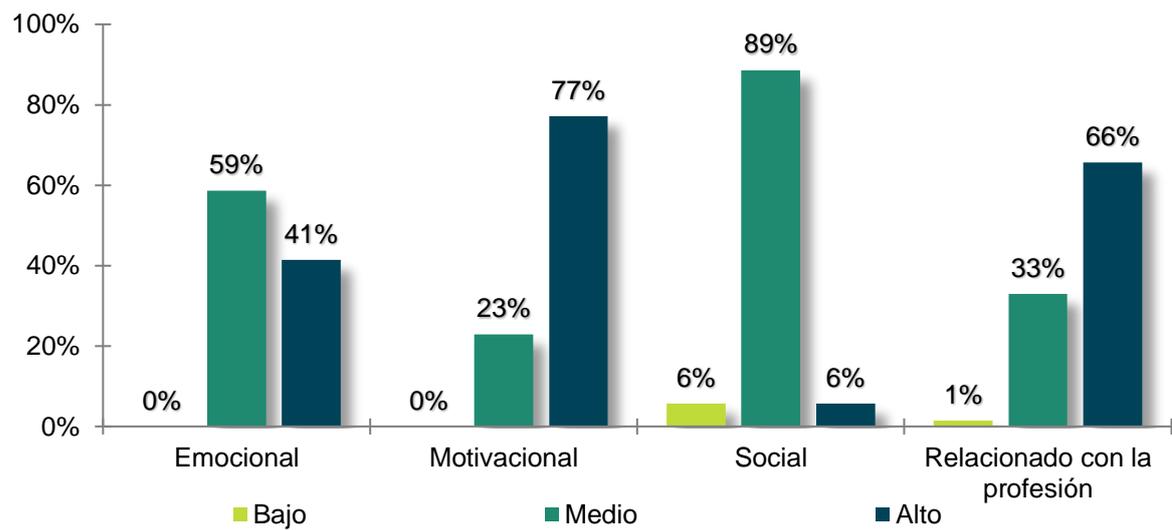
*Niveles de resiliencia docente*



## Anexo 17

**Figura 6**

*Niveles de las dimensiones de la resiliencia docente*





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN  
DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

### Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, JARAMILLO OSTOS, DENNIS FERNANDO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "**Gestión escolar y resiliencia docente en una institución educativa del distrito El Agustino - Lima, 2022**", cuyo autor es GLADYS EUGENIA AYALA LIVIA constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y 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 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.

Lima, 26 de mayo de 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
JARAMILLO OSTOS, DENNIS FERNANDO DNI: 10754317 ORCID 0000-0003-0432-7855	