



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

**Liderazgo directivo y clima laboral en docentes de una Institución
Educativa Primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Educación

AUTORA:

Rojas Barcena, Juana Maria del Socorro (orcid.org/0000-0001-9953-0199)

ASESOR:

Dr. Aguilar Padilla, Fernando Ysaías (orcid.org/0000-0002-0634-0028)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

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

LIMA — PERÚ

2022

Dedicatoria

A María Gabriela y Adriana María, mis hijas,
por quienes la vida tiene sentido.

A Paúl, mi esposo, que es mi soporte y
fortaleza cotidiana.

Agradecimiento

A Dios por su permanente presencia en mi vida.

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 | 7 |
| III. METODOLOGÍA | 17 |
| 3.1 Tipo y diseño de investigación | 17 |
| 3.2 Variables y operacionalización | 18 |
| 3.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis | 19 |
| 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 20 |
| 3.5 Procedimientos | 22 |
| 3.6 Método de análisis de datos | 22 |
| 3.7 Aspectos éticos | 23 |
| IV. RESULTADOS | 24 |
| V. DISCUSIÓN | 30 |
| VI. CONCLUSIONES | 37 |
| VII. RECOMENDACIONES | 39 |
| REFERENCIAS | 41 |
| ANEXOS | 51 |

Índice de tablas

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 1: | Confiabilidad del cuestionario de la Variable 1 Liderazgo directivo | 21 |
| Tabla 2: | Confiabilidad del cuestionario de la Variable 2 Clima escolar | 21 |
| Tabla 3: | Validez de juicio de expertos de la variable Liderazgo directivo | 21 |
| Tabla 4: | Validez de juicio de expertos de la variable Clima escolar | 22 |
| Tabla 5: | Resultados descriptivos Variable1 | 24 |
| Tabla 6: | Resultados descriptivos Dimensiones Variable1 | 24 |
| Tabla 7: | Resultados descriptivos Variable 2 | 25 |
| Tabla 8: | Resultados descriptivos Dimensiones Variable 2 | 25 |
| Tabla 9: | Prueba de Normalidad | 26 |
| Tabla 10: | Correlación de Variables | 27 |
| Tabla 11: | Correlación Dimensión 1 de Variable 1 con Variable 2 | 28 |
| Tabla 12: | Correlación Dimensión 2 de Variable 1 con Variable 2 | 29 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Diseño descriptivo correlacional | 17 |
|--|----|

RESUMEN

La presente investigación fue ejecutada con el objetivo determinar la relación existente entre el liderazgo del director y el clima laboral de los docentes en una Institución Educativa Primaria del distrito de San Sebastián, Cusco en el año 2022. La indagación responde al tipo de investigación básica, con diseño no experimental, alcance descriptivo correlacional, enfoque cuantitativo y corte de investigación transversal. La población estuvo constituida por 28 docentes. Como técnica de recolección de datos se hizo uso de la encuesta, instrumento que alcanzó alta confiabilidad y adecuada validación por juicio de expertos. Los resultados inferenciales, denotados por el valor de coeficiente de correlación del estadístico Rho de Spearman de ,754**, otorgan un 95% de confianza para afirmar que en el ámbito de estudio hay una “correlación positiva alta” entre las variables “liderazgo directivo” y “clima laboral”, confirmándose así la hipótesis general planteada. Los hallazgos descriptivos exponen que los encuestados otorgan una valoración del 82% de nivel bajo a la variable liderazgo directivo y 79% de nivel bajo a la variable clima escolar. Ello nos permite concluir que el clima laboral mantiene vínculo estrecho e interactuante con el liderazgo del directivo de manera proporcional ya sea positiva o negativamente.

Palabras clave: Liderazgo directivo, clima escolar, calidad educativa

ABSTRACT

The present investigation was carried out with the objective determining the relationship between the leadership of the director and the work environment of the teachers in a Primary Educational Institution of the district of San Sebastián, Cusco in the year 2022. The investigation responds to the type of basic investigation, with a non-experimental design, correlational descriptive scope, quantitative approach and cross-sectional research. The population consisted of 28 teachers. As a data collection technique, the survey was used, an instrument that achieved high reliability and adequate validation by expert judgment. The inferential results, denoted by the value of the correlation coefficient of the Spearman's Rho statistic of $.754^{**}$, give 95% confidence to affirm that in the field of study there is a "high positive correlation" between the variables "managerial leadership" and "work environment", thus confirming the general hypothesis raised. The descriptive findings show that the respondents give a low-level assessment of 82% to the managerial leadership variable and a low level of 79% to the school climate variable. This allows us to conclude that the work environment maintains a close and interactive link with the manager's leadership in a proportional manner, either positively or negatively.

Keywords: Directive leadership, school climate, educational quality

I. INTRODUCCIÓN

Es preocupación global, la búsqueda de la calidad educativa y la indagación de los elementos que hacen posible alcanzarla, entre ellas resalta la relación del liderazgo directivo y el clima laboral en las escuelas.

Son múltiples factores los que delimitan la calidad del servicio educativo, y al citar la anterior relación, el enfoque va a sus efectos, los cuales son considerados como un aspecto de relevancia acentuada considerada a nivel mundial desde hace ya un tiempo atrás. Ello proviene de la relación que se percibe de que quienes lideran las instituciones educativas, marcan la diferencia en la calidad de las organizaciones escolares y en la educación recibida por los estudiantes, esto, en muchos lugares del planeta ha generado cambios en los sistemas escolares haciéndolos más autónomos basados en las determinaciones asumidas provenientes de la calidad de liderazgo de sus directivos, como es expresado por (Pont et al.2008 citados por Álvarez y Aquino 2021).Estas nuevas condiciones han conminado a los países a nivel internacional a colocar al liderazgo y su influencia como un elemento de interés fundamental.

De acuerdo con Leithwood et al. (2020), en el desempeño de su práctica, los “líderes exitosos” actúan bajo parámetros similares, pero contextualizando sus acciones de acuerdo al entorno. En esa misma línea se cita lo expresado por otros autores clásicos como (Kotter, 2000 citado por EALDE Bussines School 2020) mencionando que el liderazgo supone formar y modelar el futuro, el autor hace mención a que existe un líder cuando sus acciones crean nuevas circunstancias ante escenarios nuevos o desconocidos, es decir un líder será aquel capaz de producir realidades nuevas.

Tenemos a (Chiavenato I. 2011, citado por Gonzáles, 2018) quien resalta que el liderazgo es el predominio relacional desarrollado en una posición, encaminada por el desarrollo comunicativo para alcanzar objetivos previstos. El autor destaca el influjo que ejerce el líder ante sus subordinados, considerándolo un factor primordial para el crecimiento institucional.

De acuerdo a una investigación proveniente de UNESCO (2020), importante cantidad de los directivos en América Latina y el Caribe exhiben falencias de preparación necesaria que les faculte tomar el rol de líderes para motivar a los educadores, tampoco muestran la capacidad organizativa; ante esta realidad, es imperativo tomar decisiones para fortificar las competencias directivas para cambiar visiblemente la realidad de las escuelas que lo necesitan. En coincidencia con este punto Tore (2022) manifiesta que es recomendable contar con espacios de especialización para que los directivos realmente ejerzan y hagan uso de habilidades auténticas de liderazgo.

A pesar que algunos autores como Stone et al. (2022) debaten si el liderazgo en la escuela es o no una profesión, Anderson (2018) dice que el liderazgo directivo en el ámbito de las escuelas tiene un papel valioso en el proceso de transformaciones que pueden generarse en el desempeño docente, en su calidad, y en la trascendencia desplegada en el parámetro de resultados obtenidos por los estudiantes en sus escuelas.

Determinado entonces el liderazgo en las instituciones educativas como un elemento decisivo en el desempeño docente, que hace posible enfrentar los cambios originados por diferentes elementos externos asumiendo prácticas transformadoras, generando motivación, comunicación y participación. El cometido que ejerce el directivo en las escuelas es clave ya que es el actor que está en interacción con estudiantes, maestros, familias; siendo el designado para la concertación y logro de los objetivos organizacionales. Aportando a lo anterior, Torres (2022) expresa que se hace importante tomar en cuenta las pautas de análisis de la cultura organizacional para comprender los actores en la gestión y el liderazgo escolar, sumándose a ello citamos también a Leithwood (2021) quien señala que la efectividad de un líder se incrementa cuando él conoce y comprende la cultura, axiología y expectativas de las familias de su escuela.

En esa misma línea, encontramos en el Perú documentos que postulan y orientan el trabajo del directivo escolar desde el MINEDU tales como el “Marco de

buen desempeño del directivo” (MINEDU 2014, citado por MINEDU 2022) donde se plantea la necesidad de un cambio de la escuela a partir de un cambio en la gestión directiva existente. En este contexto y coincidiendo con aportes y análisis provenientes de otros lugares se precisa que la relación del desempeño directivo a pesar de no está vinculada “directamente” con los logros esperados de los estudiantes, sí lo está de manera "indirecta" al estar mediada por la labor de los docentes.

En línea similar, Sukarmin (2021) manifiesta que, a pesar que en muchos casos, no siempre existe efecto directo entre el compromiso laboral con el clima en la organización, sí es muy influyente. Tonich (2021) expresa que la calidad del liderazgo en la escuela sí influye en la calidad del aprendizaje, así como en la cultura escolar potenciando el desempeño profesional. Niño et al. (2019) precisa que la calidad en el liderazgo directivo es resultante, en alguna medida, de aspectos psicosociales intralaborales. Así las relaciones entre pares y con los directivos se trasuntan y suman positivamente en la institución. Pedraza (2020) afirma que se alcanzan altos niveles de clima laboral y desempeño profesional en un ambiente positivo. Pero siendo estos elementos tan presentes en la cotidianeidad laboral a la vez no son conocidos a plenitud, es así que Pujol et al. (2018) expone que el clima y satisfacción laboral como objeto de estudio de gran interés en la investigación, sigue estando carente de integración debido a la fragmentación de sus factores constitutivos.

Habiéndose determinado que, la práctica del liderazgo directivo escolar afecta directamente en las habilidades, motivación y las condiciones laborales de los maestros que vienen a constituir parte importante del “clima institucional”; lo que se expresa en un mejor o peor desempeño docente, lo que a su vez influye en el nivel esperado de los procesos pedagógicos ejecutados con los alumnos. Aportando a esta idea encontramos a Chabalala (2021) quien destaca que los directivos tienen el compromiso de orientar la parte pedagógica en las escuelas sin solo quedarse en el plano gerencial o administrativo. Y vinculando nuevamente el clima con el liderazgo, citamos a Limon et al. (2021) quien sostiene lo importante que es tener un buen clima laboral, producto de un liderazgo directivo positivo ya que fomenta la resiliencia en la organización.

Estudios en el ámbito educativo muestran que el liderazgo pedagógico del directivo se ubica después del primer elemento de predominio para los logros de aprendizaje, siendo el primer elemento, el trabajo del maestro; es decir, su nivel de influjo es auténtico e indiscutible para alcanzar aprendizajes reales en los discentes, según la misma fuente de referencia “Marco de buen desempeño del directivo”

Desde su origen, estas pautas están planteadas a través de dominios, capacidades y desempeños del MBDD, los que han formado parte de la primera evaluación de desempeño directivo, a nivel nacional (2018), en la que diversos organismos intervinieron para conocer este importante aspecto educativo, utilizando variedad de instrumentos. Como resultado de esta “evaluación de desempeño directivo” muchos de los directivos fueron ratificados, aunque gran cantidad no pudo salvar la valla.

Retomando este último se observa el espacio regional y **local** del Cusco, distrito de San Sebastián, donde, al igual que en todo el país, el movimiento de personal directivo sobre todo en calidad de encargado, ocasiona cambios en las prácticas de gestión y la acomodación en la dinámica escolar de los actores educativos; derivado de ello las condiciones del trabajo muestran situaciones asumidas por autoridades escolares que orientan el ejercicio de sus gestión en base al mal uso del poder y al autoritarismo ignorando las expectativas del resto de integrantes de la escuela, de tal forma que esta forma de actuar impacta en la labor docente alterando su desempeño y como consecuencia colateral a la población estudiantil.

Derivado de esta relación entre ambas variables, determinantes para un efectivo servicio educativo, es que se presentó la problemática tanto general como específica. Tomando en cuenta la recomendación de (Carrasco, 2012 citado por Moreno, 2017), quien señala que, el problema va expuesto como una interrogante precisa y clara además de presentar las variables, materia de indagación.

Siendo así, la presente investigación presentó como **problema** general:
¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el clima laboral en docentes de una Institución Educativa Primaria del distrito de San Sebastián Cusco 2022? Así como los siguientes problemas específicos: ¿Cómo la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes del director se relaciona con el clima laboral en docentes de una Institución Educativa Primaria del distrito de San Sebastián Cusco 2022?; ¿De qué manera la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes del director se relaciona con el clima laboral en docentes de una Institución Educativa Primaria del distrito de San Sebastián, Cusco 2022?

En lo referente a la **justificación** teórica del presente trabajo se considera que, siendo la función del directivo tan importante para el desarrollo profesional, personal e institucional de cada IE, donde la calidad del clima organizacional es básica para que de él se desprendan los acuerdos, toma de decisiones, compromisos, se hacía necesario conocer la problemática para diseñar o proponer las acciones para la mejora y reversión de estas situaciones.

En cuanto a la justificación práctica, se pretendió que las inferencias obtenidas en la indagación, puedan contribuir a mejorar los procesos en la selección de directivos, sobre todo encargados; para garantizar su eficiencia en cuanto a gestión institucional y habilidades blandas. Así mismo en la justificación social, se buscó que el directivo entienda su rol dejando de lado equivocadas prácticas de autoritarismo y asuma actitudes basadas en la solidez ética y moral, no olvidando que la educación en todos sus niveles tiene como objetivo principal formar integralmente a las personas.

En el aspecto metodológico se propuso una investigación cuantitativa correlacional, planteando el estudio de los sucesos, incidentes o acontecimientos referidas a la función directiva y el clima escolar. A partir de ello se realizó el análisis de las mismas para hallar una explicación y justificación consistente a esta problemática respaldando su importancia. Los instrumentos a aplicados fueron,

para las ambas variables una encuesta /cuestionario con respuesta de opción múltiple con escala tipo Likert, de cuatro alternativas.

En cuanto a los **objetivos**, (Arias, 2006, citado por Gallardo, 2017), expresa que un objetivo general manifiesta con precisión la finalidad de la indagación en relación directa con el planteamiento del problema, en ese entender se presentó como objetivo general: Determinar qué relación existe entre el liderazgo del director con el clima institucional en una Institución Educativa Primaria del distrito de San Sebastián, Cusco 2022, como objetivos específicos: i) Determinar la relación entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima laboral. ii) Establecer la relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima laboral.

La formulación de hipótesis fue expuesta con la siguiente afirmación: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del director y el clima laboral en docentes de una Institución Educativa Primaria del distrito de San Sebastián. Cusco 2022. Las hipótesis específicas son: i) La capacidad de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes se relaciona directa y significativamente con el clima laboral. ii) La capacidad para la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes del director se relacionan significativamente con el clima laboral.

La pertinencia del presente trabajo de investigación estuvo dada porque indagó la relación de variables de suma relevancia para la consecución de un servicio educativo en nivel superior, resultante de prácticas directivas adecuadas.

II. MARCO TEÓRICO

Internacionalmente encontramos diversos antecedentes, así Arteaga (2016) quien elaboró una tesis en la Universidad de Chile que abordaba el tema “Competencias directivas que refuerzan el liderazgo distribuido y promueven una mejora escolar.” utilizando la metodología cualitativa que buscaba investigar acerca de las competencias que hacen posible establecer un liderazgo distribuido y simultáneamente fomentar el avance en la IE. La conclusión apunta al cambio urgente y demandante que requieren las competencias de los integrantes de los equipos directivos, ya que las prácticas desarrolladas hasta el momento solo reproducen desigualdades educativas y sociales.

Morales (2016) de la PUC de Chile, desarrolló la investigación “Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la Región Metropolitana”. En él, se enfocó en establecer la vinculación entre los factores mencionados en dos instituciones escolares de un mismo ámbito regional metropolitano. El marco metodológico fue alineado al enfoque cualitativo; haciendo uso de entrevistas y formularios se observaron las apreciaciones de los integrantes de estas instituciones en relación a variables planteadas, a partir de ello se visualiza la comprensión del significado y construcción de su clima escolar. El conocimiento obtenido muestra que el estilo de liderazgo desempeñado en cada institución escolar incide positivamente en el clima organizacional, exponiendo la existencia de un vínculo directo entre los factores analizados.

Ortiz (2018) de la UNAN Managua, indagó acerca del “Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el Colegio público del poder ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez, ubicado en el Barrio El Recreo, Distrito III Municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016”. El estudio fue mixto cuantitativo/ cualitativo. La conclusión fue que el “clima organizacional” internamente es favorable, pero por factores externos, existen conflictos y elementos que perturban la dinámica de comunicación entre los integrantes de los diferentes estamentos de la escuela.

Morales (2018) de la Universidad de Medellín Colombia, elaboró la tesis titulada “La influencia del directivo docente en el clima laboral de la Institución educativa barrio Santa Cruz”. Su propósito apuntaba a averiguar esta relación, a partir de la impresión del cuerpo docente, con la finalidad de reconocer posibilidades de avance. El enfoque de estudio mixto, descriptivo fue aplicado; la metodología recuperó el análisis de información con el uso de un formulario tipo Likert para la medición de escalas actitudinales usándose la comprobación de la data del esquema mediante datos cualitativos adquiridos gracias a entrevistas. La resultante mostró que los estilos de liderazgo: democrático y transformacional fueron tendencia, ellos influyen positivamente en el clima laboral de la organización. Por otra parte, los resultados también muestran contraposiciones en las percepciones sobre el clima al interior del mismo espacio laboral.

Soto (2021) de la UD Concepción Chile, indagó acerca del “Clima Organizacional y Bienestar Docente”, teniendo como propósito afianzar el clima institucional de la organización, considerar sus elementos constitutivos y a los del bienestar y a las prácticas relacionadas al clima. La metodología aplicada consideró entrevistas y grupos focalizados acerca de conflicto, liderazgo y comunicación, se tomaron en cuenta lineamientos con pautas que se sometieron a validación con la intervención de inter jueces. Se hizo uso también de la data oficial de la escuela, lográndose conformar una síntesis conclusiva a través del examen de las fuentes. Los hallazgos muestran que el desempeño directivo es fundamental para el establecimiento de un clima institucional acertado y el consiguiente bienestar del cuerpo docente, por medio de la gestión de alternativas en el ámbito laboral, que generen, entre otros aspectos, sensaciones favorables en los maestros, vínculos interpersonales armoniosos; que incrementen el potencial humano.

Dentro del espacio nacional se hace referencia a Zevallos (2018) UNSAAC expone su tesis “Liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas públicas en convenio del distrito de Wanchaq, Cusco, 2018”. La metodología utilizada fue cuantitativa, considerándose el diseño

descriptivo correlacional. La conclusión fue que los factores “liderazgo directivo y clima organizacional” están vinculados, los instrumentos aplicados y su respectiva tabulación muestran correspondencia entre las variables expuestas de manera directa con un alto grado de correlación, en consecuencia, a mejor nivel de liderazgo directivo, el clima laboral será óptimo.

Barrios, (2018) Universidad Nacional del Altiplano, construyó la investigación “Estilos de liderazgo y clima organizacional en Instituciones Educativas de gestión pública del Distrito de Capachica, Puno” cuyo propósito era conocer el nexo entre las variables expresadas. La metodología considera una investigación con enfoque cuantitativo, tipo básico, con diseño correlacional. Se arribó a la conclusión de que el vínculo entre las variables en las organizaciones estudiadas es directa y positiva y que, la forma de liderazgo sobresaliente es democrático; y el clima organizacional positivo.

Narváez (2020) de la Universidad de San Pedro, en su tesis “Liderazgo directivo y clima institucional en docentes de la institución educativa 'Gran Amauta' Lima, 2018”, usando en este caso una indagación básica con diseño correlacional, luego de la aplicación y sistematización de resultados, se encontró vínculo alto y significativo entre ambos factores.

En la Universidad Nacional de Cajamarca, Vásquez (2018) expone su investigación “El liderazgo docente y directivo en relación con el clima institucional en la institución educativa N° 82693 el ahijadero, Bambamarca, 2018” para indagar acerca la correspondencia entre las variables expuestas. El estudio desarrollado usó un “enfoque cuantitativo, nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental, de corte transversal, siendo el tipo de muestreo no probabilístico”. Concluyó con la corroboración de una relación positiva directa entre los factores involucrados.

En la UCV se encuentra el trabajo de Rojas (2018) “Liderazgo Directivo y Clima Institucional en La Institución Educativa Pública 'San Juan'. Ayacucho, 2018”, la indagación buscó definir el nexo entre las variables expuestas. El método consideró el “enfoque cuantitativo de tipo no experimental con diseño descriptivo

correlacional”. El producto indagativo arrojó como conclusión la prevalencia del enlace entre las variables mencionadas con un alto nivel de correlación, entre ellas.

Ante las bases teóricas mencionadas en la indagación se toma la variable “liderazgo directivo”. Entre las muchas explicaciones y sustentos que han tomado como objeto de estudio al liderazgo se encuentran algunas que plantean diferentes jerarquizaciones, clasificaciones y enfoques. De entre ellas mencionaremos: la primera que identifica los perfiles de líderes prominentes históricamente; el segundo investiga al líder, su comportamiento y su predominio en los allegados, finalmente se resalta la actividad de quienes lideran generando transformaciones en su entorno social y organizacional.

El estudioso teórico (Lewin, 1951, citado por Lobo, 2019) pionero en estos estudios, reconoce los estilos directivos de liderazgo, presentando al líder autoritario, aquel centrado en el poder, el único encargado de la toma de decisiones, impositivo, todos obedecen sus lineamientos; líder democrático quien busca la participación de todos y cada uno de los integrantes del grupo, acoge y acepta las ideas de sus integrantes siempre que sus propuestas sean factibles y pertinentes; el líder “laissez faire” que no asume la responsabilidad por su grupo, pero otorgando autonomía a sus integrantes. Consideramos también a Liu (2020) quien manifiesta que para mejorar el liderazgo de los directivos escolares se requiere fortalecer tanto su gestión básica como el sentido que la promueve.

(Sergiovanni, 1984, citado por Canchanya, 2019) identifica los siguientes estilos en la práctica de un líder: Líder técnico: Responsable de aplicar conceptos, técnicas de planificación, y uso adecuado del tiempo buscando el logro de la eficacia. Líder humano: Valora las relaciones humanas, el área interpersonal y la práctica ética y axiológica para la toma de decisiones. Líder educativo: Identifica las necesidades educativas de los diferentes procesos, actores y condiciones tratando de asegurar el desarrollo pedagógico. Líder simbólico: Selecciona los objetivos a lograr conduciendo a los demás a lo más importante. Interactúa con los actores

educativos dentro de los parámetros de su gestión, está presente en actos oficiales y efemérides mostrando la presencia de la institución que representa. Líder cultural: Promotor del fortalecimiento y articulación de la axiología, cultura y tradiciones que otorgan identidad a la escuela.

Refiriéndose con más precisión al liderazgo pedagógico, el MINEDU (2017) manifiesta que la reforma escolar necesita la asignación de roles directivos a partir de métodos de liderazgo pedagógico que influyan, inspiren y movilicen el accionar de la comunidad educativa. Todo ello con la visión de construir una escuela que se organice e implemente a partir del aprendizaje como una opción necesaria y relevante que busca relacionar el aspecto pedagógico con el ambiente escolar favorable y el involucramiento familiar y comunitario. Esta posición no impide que los directores ejerzan autoridad y sean representantes formales de las instituciones educativas ya que esas son sus atribuciones contempladas dentro de la Ley General de Educación. Sin embargo, la autoridad no es suficiente por sí sola, ella debe contemplar la autoridad ética, la búsqueda del consenso, la suficiencia profesional y la cooperación.

La presentación y uso de este marco normativo y orientador en el ejercicio del personal a cargo de la dirección de las escuelas estatales de nuestra patria pretende presentar la consolidación de diversas acciones anteriores a través de las cuales fueron focalizándose los perfiles y características de las escuelas que alcanzaban logros en actividades propuestas desde el MINEDU como el reconocimiento y premiación de buenas prácticas escolares, en este marco es que un aspecto siempre presente y que resaltaba estaba la influencia del trabajo directivo en la institución educativa.

En el documento, encontramos, a modo de dimensiones lo que está configurado como “dominios” los cuales precisan la labor del líder pedagógico: Es así que se plantea la primera dimensión “Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes” incluidos así, indicadores referidos a conducción del planeamiento institucional participativamente considerando procesos educativos, el contexto y el ambiente escolar favorable para obtener objetivos establecidos en el aprendizaje. Luego la promoción de la intervención igualitaria de los actores

educativos institucionales y comunitarios contribuyentes al logro de aprendizajes; un ambiente escolar sostenido en el respeto, el reconocimiento, trabajo cooperativo y la inclusión de la pluralidad. Posteriormente el impulso de una gestión eficiente y equitativa de los bienes monetarios, tangibles y de personal a favor de la obtención de aprendizajes valiosos y la previsión de riesgos. Finalmente, la generación de evaluación institucional interna de la conducción y los extractos económicos, alineada a la mejora permanente y la consecución de metas.

La segunda dimensión es “Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes”. Valorada mediante los indicadores siguientes: Conformación y guía una “comunidad de aprendizaje continuo”, colaborativa y autoevaluativa, con los educadores de su institución con el fin de enriquecer el ejercicio pedagógico garantizando logros de aprendizaje. El segundo indicador viendo si se propicia la calidad del trabajo pedagógico dentro de la institución, mediante acompañamiento permanente y análisis reflexivo, para mejorar los estándares en la enseñanza. Siendo esta propuesta vigente y articulada con la labor pedagógica actual es que se tomará para efectos de operacionalización de las variables.

Tras la búsqueda del sustento teórico de las variables consideradas en el trabajo de investigación se encontraron diferentes definiciones como la que refiere al Diccionario RAE (2021), se demarca “liderazgo” como la conducción o jefatura de una agrupación creada en concordancia de fines diversos pudiendo ser estos políticos, sociales, religiosos o de otra naturaleza. Robert Lussier y Christopher Achua (2016) menciona que el liderazgo esta dado por el predominio entre líderes y seguidores para alcanzar metas comunes a través de cambios. Para (Espinoza, citada por Huaracha, 2018) el liderazgo se da en la posibilidad de las personas para convencer, motivar, movilizar, sensibilizar a conjuntos de seres humanos con la finalidad de dirigirlos hacia el logro de un objetivo común.

(Chiavenato, I. 2000, citado por Vallecillo, 2020), dice que el liderazgo está dado por la influencia interpersonal dada en un momento, a través de la palabra para el logro de metas conjuntas. Se resalta que, aunque el liderazgo

tiene estrechos vínculos con las actividades administrativas no se las asume como iguales. De acuerdo a (Gibb, 1969, citado por Gómez, 2016), el líder tiene que incluirse con sus allegados para otorgarles calidez y reconocimiento. Señalando enmendaduras, si fuera el caso, de forma asertiva, conservando su autoestima; evitando matices negativos en las críticas que pudieran dárseles, pero mostrando a la vez firmeza y decisión, evidenciando de esa forma el cuidado e interés por su recurso humano.

Tomando la segunda variable “Clima laboral o escolar” se expone la teoría de (Litwin y Stringer, 1968, citado por Abad, 2018) en donde se considera la “motivación y clima” como elementos de influjo en la conducta de los componentes que integran las organizaciones, de esta manera éstos, estarán insertados en un organismo en que sean elementos participativos promoviendo así un bienestar que potenciará su desempeño en la labor que les corresponda. La medición que usan estos autores es de enfoque perceptual, es decir que analizan la medición del CI en relación a la observación y percepción que tienen los integrantes de la institución de la que forman parte.

La Teoría sobre clima de (Likert, 1965, citado por Abad, 2018) precisa que los sistemas de organización facilitan de manera visible los climas que se investigan en relación al efecto que producen y la causa que lo origina, natural o artificialmente, de la misma manera facilita el análisis de los procesos que juegan los fenómenos que se visualizan. Respecto a esta teoría se expresa que el comportamiento del trabajador se inicia por diferentes factores, dentro de ellos la conducta administrativa y por otro lado por las condiciones de las organizaciones que estos observan. También se considera la respuesta de una persona frente a cualquier situación, sin embargo, lo que cuenta es lo que la persona ve objetivamente. De la misma manera Khan (2019) expresa que el clima escolar es determinante para potenciar la medida de compromiso docente y basado en ello desarrollar una escuela que logre también la excelencia académica.

La “Teoría de los Factores de Herzberg” Madero (2019) surge a raíz de la teoría propuesta por Maslow, ésta sostiene que todas las personas poseen

diferentes objetivos por alcanzar en la vida, sin embargo, esta necesidad de cumplimiento varía en relación a su importancia para la vida, clasificándose de este modo en objetivos inferiores y objetivos superiores que una persona espera cumplir. En esta clasificación se consideraron dos necesidades, vinculadas con los objetivos ya mencionados. Unos objetivos vinculados con las necesidades de higiene y otros objetivos vinculados con la necesidad de motivación para el desarrollo de sus actividades. En los objetivos vinculados a la necesidad de higiene tenemos el entorno de un espacio de trabajo en el que se necesita atención continua para prevenir la insatisfacción, lo que involucra las remuneraciones, incentivos, la seguridad y la manera de supervisión.

En cuanto a los objetivos vinculados a la motivación se originan a partir de factores internos, pero también de ocasiones que faciliten la labor para la satisfacción personal y profesional de los trabajadores. Dentro del planteamiento de esta teoría, un trabajador que perciba su quehacer como no importante o que no contribuye con la posibilidad de hacer realidad sus propósitos, generará un sentimiento de apatía, a pesar de la prevalencia de factores restantes; como el medio ambiente, la estructura organizacional, el trato con colegas y directivos u otros, sean positivo. De esta forma, es necesario que los supervisores, administradores y responsables de la dirección del establecimiento, así como de la dirección de un grupo de personas, comprendan cuáles son las principales necesidades y motivaciones de los trabajadores, para que puedan establecer internamente el entorno ambiental de la organización que permita las condiciones en que se satisfagan dichas necesidades y motivaciones, asegurando así el mejor desempeño de los trabajadores. Başaran (2020) refiere que el testimonio auténtico del directivo escolar genera una respuesta positiva y motivación en el compromiso laboral de los maestros.

También se cita al documento titulado “Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva”, material diseñado en la ejecución del “Diplomado y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico” por el MINEDU para la formación de los Directivos de las escuelas públicas del país (2018), en él se expresa que el concepto de “clima escolar” en el

ámbito educativo, se da a partir de investigaciones de la eficacia escolar. A partir de ello, otras indagaciones exponen firmemente su valor en la promoción del aprendizaje de los estudiantes.

(UNESCO, citado por Ávila y Atencia, 2021) expone que un entorno escolar sustentado en la acogida, la actitud positiva y el respeto, constituye un pilar fundamental para incentivar aprendizajes en los estudiantes, así como la consecución de destacados resultados en pruebas estandarizadas.

El término “clima escolar” se deriva del concepto de clima organizacional propio de los ambientes de trabajo diferentes al educativo. En esa línea asumimos que la escuela es también una organización laboral, solo que su propósito se orienta a la bienandanza de los estudiantes y su formación integral.

Según MINEDU (2016) el “clima escolar” también se refiere a las percepciones de diferentes aspectos del ámbito escolar, como la interacción entre sus integrantes, etapas de la enseñanza, la sensación de estabilidad personal y emocional; el “ambiente institucional” involucra también el vínculo de unión y compromiso con la institución escolar, contexto, infraestructura, recursos, materiales y el planteamiento de acciones de mejora permanente.

Finalmente, considerando una visión multidimensional de lo que se entiende como clima escolar, citamos a Frisancho (2016) quien reduce a tres sus elementos, que se tomarán como dimensiones: Características físicas de la institución educativa, la convivencia escolar y la cultura escolar.

Para las definiciones de la segunda variable, se alude a (Muñoz et al.1989, citado por Medina, 2018) quienes en un ensayo sobre el clima institucional dicen que es un conjunto de rasgos psicosociales de una organización, influenciados por elementos de diversa índole como individuales, contextuales y utilitarias de la institución que, por interacción dinámica, dan singularidad a la entidad.

(Chiavenato, 2011, citado por Ruíz, 2021) expresa que “clima laboral” es la condición del entorno institucional, percibido por los integrantes de las

organizaciones que intervienen en su conducta.

Atiquipa y Jaimes (2017) basados en lo planteado por Dessler (1993), expresan acerca del clima institucional que viene a ser el conglomerado de rasgos peculiares que identifican a una organización haciéndola única conjuntamente que sus integrantes, primero de modo individual y luego abarcando al contexto institucional.

Igualmente, según Arancibia (2020) parte de las características de las organizaciones escolares que hacen posible la activación de “procesos de mejora”, está presente “un clima escolar que genere satisfacción en los docentes”. De la misma manera (López, 2010, citado por Arancibia, 2020), indica que en aquellos proyectos de progreso durable se consigue originar una cultura de conocimiento y avance profesional continuo por medio de la colaboración y el apoyo mutuo, que son los resultantes de un clima escolar que promueve el compromiso de todos”

De acuerdo a (Brow W. y Moberg D., 1990 citado por Martínez, 2019), el clima institucional viene a ser un conjunto de características que tiene el ambiente laboral, advertidas abiertamente o no por los trabajadores, ello presumido como un elemento influyente en su conducta.

Por su parte, (Banda, 2009, citado en Chumacero, 2021) sostiene que tan sólo un ambiente institucional bueno hará posible la participación innovadora del colectivo escolar. Si el “clima institucional” es negativo o no suficiente, la gestión queda presa de un estado de descomposición que terminará opacando otros ámbitos quizás positivos de la dirección de la escuela.

Otro concepto acerca del “clima organizacional”, expresa que se fundamenta en la interacción de sus integrantes en el espacio interior de la institución y éste a su vez se vincula profundamente con el nivel de motivación de sus miembros. Asimismo, el “clima organizacional” es positivo al complacer las expectativas individuales de los participantes “elevando su moral” y es negativo cuando defrauda o no atiende esas carencias. (Chiavenato, 2011, citado por Chumacero, 2021)

III. METODOLOGÍA

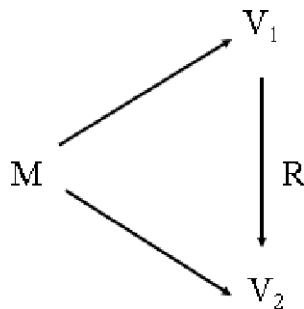
3.1 Tipo y Diseño de Investigación.

3.1.1. Tipo de investigación: Esta indagación está dentro de la investigación **básica**, mencionada por Esteban (2018) que afirma que es la que está orientada al hallazgo de un conocimiento reciente con la finalidad de enriquecer y/o profundizar el saber en un determinado entorno o realidad; Según (Rodríguez, 2011, citado por Mino, 2021) este tipo de investigación quiere profundizar en los conocimientos prevalecientes del entorno, que a su vez deriva del interés y estudio del indagador.

3.1.2. Diseño de investigación: Pertenece al diseño **no experimental**. Para Escobar y Bilbao (2020) está definida como los estudios que se desarrollan sin el manejo deliberado de las variables, donde más bien, se analizan los fenómenos en su contexto originario y luego son estudiados. Con un alcance **descriptivo correlacional**, al relacionar las variables definidas para posteriormente exponer sus causas como lo expresa Aguilar et al. (2018). Así vemos:

Figura 1

Diseño descriptivo correlacional



Fuente: Elaboración propia

En dónde:

M = Muestra

V₁ = Variable 1 Liderazgo directivo

V₂ = Variable 2 Clima laboral

R= Correlación entre las dos variables

Corresponde al enfoque **cuantitativo**, que de acuerdo a Sánchez (2019), admite explorar los datos de forma numérica, básicamente en el campo de la estadística, cumpliendo el proceso de acopio de información para comprobar las presunciones de manera objetiva, para determinar esquemas de comportamiento y probar teorías.

El corte de investigación es **transversal**, en relación a ello Álvarez (2020) expresa que es aquella donde las variables son medidas por una sola vez, en un determinado punto temporal, y a partir de ello se ejecuta un análisis con finalidad de determinar o ubicar cuál es la relación existente entre ellas.

3.2. Variables y operacionalización:

La variable 1 “Liderazgo directivo”, como la capacidad para influir, inspirar y movilizar las vivencias y actuaciones de la comunidad circundante como elemento pedagógico en vinculación con la labor docente, el clima laboral y la cooperación de la familia y la localidad. Minedu (2017)

Operacionalmente la variable liderazgo directivo fue medida mediante:
Primera dimensión: “Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes” con cinco indicadores que son: Planificación institucional, Participación de actores educativos, Clima escolar, Gestión de recursos y Evaluación y rendición de cuentas. **Segunda dimensión:** “Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes” con dos indicadores: Liderazgo de comunidades de aprendizaje con docentes y Gestión de la calidad de los aprendizajes a través del acompañamiento.

La variable 2 “Clima laboral”, que conceptualmente se refiere a las percepciones de diferentes aspectos contenidos en “convivencia escolar”, como las “interacciones personales”, los procesos pedagógicos y didácticos, la sensación de seguridad, el clima institucional (unión y promesa con la escuela, así como el contexto, los recursos, los materiales) como también los proyectos de mejora Minedu (2016).

Esta variable fue operacionalizada a través de la **dimensión 1** con las “Características físicas de la institución educativa” la cual será mensurada por dos indicadores: Organización de aulas y ambientes, distribución y calidad de materiales escolares.

En la **dimensión 2**: “El sistema social de relaciones entre los individuos y grupos” (convivencia escolar) fue trabajada mediante cuatro indicadores: Relaciones entre los actores educativos, equidad en el trato a estudiantes por parte de trabajadores y docentes, vínculos de pertenencia por parte de sus miembros y grado en que los actores educativos contribuyen a la toma de decisiones en la institución educativa.

Con relación a la **dimensión 3**: “El sistema de creencias y valores que comparten los integrantes de la institución educativa” (cultura escolar). Se utilizaron cuatro indicadores: Actuaciones, ceremonias desarrolladas en la institución en fechas especiales, saludos, lemas, consignas, valores, y manifestaciones que identifican a la escuela.

3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis

Población: Citando a Hernández-Sampieri (2018) se conoce que es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”, la población que se consideró, por criterio de inclusión, a 28 integrantes de una institución educativa Primaria del distrito de San Sebastián del Cusco, lugar donde se aplica el presente estudio.

Muestra: Partiendo del anterior dato se aplicó una muestra censal, es decir compuesta por una población que integra a la totalidad de sujetos, como expresa (Balestrini 2006, citado por Livia 2021).

Muestreo: En este caso, no fue requerida la aplicación de fórmula alguna para precisar la muestra de investigación debido a la que la muestra fue censal.

Unidad de análisis: Así también se delimita que la unidad de análisis la constituye cada elemento que conforma la muestra censal, la misma que incluyó a cada integrante del colectivo docente y operativo de la IE a la que se refiere el trabajo motivo de la indagación.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Se determinó el uso de la “encuesta”, “técnica de investigación” centrada en el estudio cuantitativo del desempeño de una muestra propia de la población. Se puede decir también que es una herramienta de acopio de información que plantea cantidad de cuestiones con el fin de investigar hechos en una muestra establecida. (Sánchez et al., 2018, citado por Aguilar, 2021)

Como instrumento se aplicó un cuestionario, definido como un procedimiento para acceder a información mediante preguntas dirigidas a una muestra determinada; en el marco de la indagación tradicional se pretende lograr a través de ella resultados que puedan generalizarse, la ventaja del instrumento radica en la amplia capacidad de recolección de datos que nos ofrece, según define Bernal (2018). Las respuestas fueron de opción múltiple con cuatro alternativas basada en escala ordinal Likert.

En cuanto a la confiabilidad y validez Bernal (2018) manifiesta que la primera refiere el nivel en que es posible replicar el empleo de un instrumento obteniendo resultados con información muy similar en cada repetición. En cuanto a la validez dice que es aquella que permite la probabilidad de realizar generalizaciones que evidencien un alto grado de coherencia lógica de resultados sin oposiciones con otros estudios realizados. Para la confiabilidad se utilizó el Alfa de Cronbach, y para la validez, el juicio de expertos.

De acuerdo a Rodríguez (2020) precisamos que la elección del Alfa de Cronbach como fórmula que determina la confiabilidad del instrumento construido para efectos de una indagación, es por ser una de las fórmulas más reconocidas y referenciadas para este fin, siendo el más recomendado sobre todo en “variables de escala”

Tabla 1*Confiabilidad del cuestionario de la Variable 1 Liderazgo directivo*

| Estadísticas de fiabilidad | |
|----------------------------|-----------------|
| Alfa de Cronbach | Nº de elementos |
| 0,94 | 12 |

*Fuente: Elaboración propia***Tabla 2***Confiabilidad del cuestionario de la Variable 2 Clima laboral*

| Estadísticas de fiabilidad | |
|----------------------------|-----------------|
| Alfa de Cronbach | Nº de elementos |
| 0,92 | 15 |

Fuente: Elaboración propia

El coeficiente obtenido para los instrumentos de las dos variables es calificado como “excelente” denotando la alta confiabilidad de los mismos (George y Mallery 2003, citado por Hernández 2018)

Validez: Por juicio de expertos

La validación del instrumento “encuesta” (cuestionario de 27 preguntas) fue puesta a consulta de 3 expertos en el área de indagación, quienes lo evaluaron dándole un resultado de “Aplicable”

Tabla 3*Validez de juicio de expertos de la variable liderazgo directivo*

| Expertos | Resultado |
|--|------------|
| Dra. Gil Fernández Baca Miriam | Aplicable |
| Mg. Vargas Chávez Dany Galu | Aplicable |
| Dr. Aguilar Padilla Fernando Ysaías | Aplicable. |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Validez de juicio de expertos de la variable Clima laboral

| Expertos | Resultado |
|--|------------------|
| Dra. Gil Fernández Baca Miriam | Aplicable |
| Mg. Vargas Chávez Dany Galu | Aplicable |
| Dr. Aguilar Padilla Fernando Ysaías | Aplicable. |

Fuente: Elaboración propia

3.5. Procedimientos:

Primero, se consolidó la información requerida para construir la “encuesta”. Segundo, se dio la validación del instrumento a través del “juicio de expertos” para respaldo de su aplicabilidad. Tercero, luego de la conformidad del instrumento se aplicó la encuesta de prueba para obtener el cálculo de confiabilidad utilizando la “formula del alfa de Cronbach”. Posterior a ello, se ejecutaron los trámites de remisión de la carta de presentación a la escuela seleccionada, posterior a la aceptación del directivo, se aplicó a la muestra censal, al tener recolectada y sistematizada la información proveniente de cada integrante de la muestra censal elegida, usándose el paquete estadístico SPSS y EXCEL; con los hallazgos obtenidos se fue consolidado el análisis con la generación de elementos visuales tales como tablas y gráficos tanto en los resultados descriptivos como inferenciales. La redacción científica fue construida en base a teorías, definiciones empleando el método científico, para la prueba de normalidad se empleó la de Shapiro Wilk determinada para muestra menor de 50 y siendo el resultado no paramétrico se empleó el Rho de Spearman que según Martínez (2010) es “un coeficiente de medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos”.

3.6. Método de análisis de datos:

Se hizo uso del programa EXCEL y SPSS en la consecución de los resultados de la estadística descriptiva, también se utilizó la estadística inferencial conocida por otorgar técnicas y métodos en el acceso de estimaciones de las

muestras. Siendo pertinente para la indagación el uso de coeficiente de correlación de Rho Spearman según Viedma (2018)

3.7 Aspectos éticos

Esta investigación muestra transparencia y autenticidad, ha recibido la supervisión y revisión de los investigadores designados para ello. Cuenta también con un base de antecedentes de investigación provenientes de diferentes ámbitos geográficos que han abordado similar problemática vinculando el liderazgo directivo con el clima escolar. Para el manejo de referencias, se puntualiza que se ha respetado meticulosamente la autoría intelectual de los estudiosos consultados a partir de materiales citados, ello dentro de las precisiones del estilo APA.

De igual manera el trabajo estuvo sometándose permanentemente al instrumento de verificación de autenticidad y similitud mediante el uso del programa “Turnitin” respaldando así el uso adecuado de las fuentes consultadas. En cuanto a la objetividad de la recopilación de la data, se buscó salvaguardar el anonimato de todos los participantes en la encuesta, los mismos que tuvieron una participación libre y voluntaria. Se resalta también que todos los hallazgos ubicados fueron producto de la aplicación del instrumento elegido para ese fin. Finalmente se expresa que esta indagación está alineada al “Código de ética, el Reglamento de investigación y Resolución Rectoral N° 0089-2019/UCV de la Universidad Cesar Vallejo”.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos.

Tabla 5

Variable 1: Liderazgo directivo.

| Nivel | f | % |
|-------|----|-------|
| Alto | 0 | 0 |
| Medio | 5 | 17,9 |
| Bajo | 23 | 82,1 |
| Total | 28 | 100,0 |

Fuente: Elaboración propia

Se observa que del 100,0% (n=28) de los informantes, el 82,1% (n=23) percibe un liderazgo directivo de nivel bajo, el 17,9% (n=5) lo hacen en un nivel medio, ningún encuestado considera nivel alto en la variable.

Tabla 6

Nivel de las dimensiones de liderazgo directivo.

| Dimensiones del liderazgo directivo | Nivel | f | % |
|--|-------|----|------|
| Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes | Alto | 0 | 0,0 |
| | Medio | 8 | 28,6 |
| | Bajo | 20 | 71,4 |
| Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes | Alto | 0 | 0 |
| | Medio | 3 | 10,7 |
| | Bajo | 25 | 89,3 |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se observa del 100,0% de los informantes, el 71,4% percibe en la primera dimensión un nivel bajo, el 28,6% percibe en nivel medio, y un 0% en nivel alto. En cuanto a la segunda dimensión del 100% (n=28), el 89,3% (n=25) lo percibe en nivel bajo, un 10,7% (n=3) en nivel medio, y un 0% (n=0) en nivel alto.

Tabla 7*Variable 2: Clima laboral*

| Nivel | f | % |
|-------|----|-------|
| Alto | 0 | 0 |
| Medio | 6 | 21,4 |
| Bajo | 22 | 78,6 |
| Total | 28 | 100,0 |

Fuente: Elaboración propia

Se observa del 100,0% (n=28) de los informantes, el 78,6% (n=22) percibe la presencia del clima laboral en nivel bajo, el 21,4% (n=6) en un nivel medio, ningún encuestado considera nivel alto en la variable.

Tabla 8*Niveles de las dimensiones de clima laboral.*

| Dimensiones del clima laboral | Nivel | f | % |
|--|-------|----|------|
| Características físicas de la institución educativa. | Alto | 0 | 0 |
| | Medio | 1 | 3,5 |
| | Bajo | 27 | 96,5 |
| Convivencia escolar | Alto | 0 | 0 |
| | Medio | 11 | 39,2 |
| | Bajo | 17 | 60,8 |
| Cultura escolar | Alto | 1 | 3,6 |
| | Medio | 8 | 28,5 |
| | Bajo | 19 | 67,9 |

Fuente: Elaboración propia

Observamos que del 100,0% de los encuestados, el 57,7% percibe en la primera dimensión un 96,5% de nivel bajo y 3,5% en nivel medio. En la segunda dimensión del 100%, el 60,8% lo percibe en nivel bajo y el 39,2% en nivel medio. En la tercera dimensión, del 100%, el 67,9% lo percibe en nivel bajo, el 28,5% en nivel medio, y el 3,6% en nivel alto.

4.2. Prueba de normalidad

Hipótesis estadísticas

Hipótesis nula: Las variables no tienen distribución normal.

Hipótesis alterna: Las variables tienen distribución normal.

Prueba de hipótesis

Contrastación de hipótesis

H₀: La distribución de datos de la variable es normal.

H₁: La distribución de datos de la variable no es normal

Tabla 9

Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk

| | n | Sig. |
|--|----|------|
| Liderazgo directivo | 28 | .000 |
| Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes | 28 | .000 |
| Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes | 28 | .000 |
| Clima laboral | 28 | .000 |
| Características físicas de la institución educativa | 28 | .000 |
| Convivencia escolar | 28 | .000 |
| Cultura escolar | 28 | .000 |

n=Muestra/Sig.=Significancia

Criterio de decisión

Si $p < 0,05$ se acepta la Hipótesis nula.

Si $p > 0,05$ se acepta la Hipótesis alterna.

De acuerdo a los resultados estadísticos de normalidad de Shapiro-Wilk, prueba seleccionada en tanto la muestra tuvo un número de participantes menor a 50 ($n=28$); se observa que las variables liderazgo directivo y clima laboral, a través de sus dimensiones no tienen una distribución normal ($p > 0,05$), de acuerdo a ello corresponde la posterior utilización de una correlación no paramétrica, en ese caso, la del Rho de Spearman

4.3. Resultados inferenciales.

Objetivo General: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del director y el clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022”.

Comprobación de Hipótesis

Hi: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del director y el clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022”.

Ho: No existe relación directa y significativa entre el liderazgo del director y el clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022”

Tabla 10

Correlación entre liderazgo directivo y clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022.

| | | | Liderazgo | |
|-----------------|------------------------|-------------------------------|-----------|---------------|
| | | | directivo | Clima laboral |
| Rho de Spearman | Liderazgo directivo | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,754** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 28 | 28 |
| | Clima Laboral | Coeficiente de correlación | ,754** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 28 | 28 |

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

El valor del estadístico Rho de Spearman ,754**, muestra correlación significativa, respaldada con un 95% de confianza, que corrobora “correlación positiva alta” entre las variables “liderazgo directivo” y “clima laboral”, ya que el valor del sig.(bilateral) es de 0.000, que se encuentra por debajo del 0,05 establecido.

Objetivo Específico 1: Determinar la relación entre gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022

Comprobación de Hipótesis

Hi: Existe relación entre gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022.

Ho: No existe entre gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022.

Tabla 11

Correlación entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes Y el clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022.

| | | | Gestión de condiciones para mejorar aprendizajes | Clima Laboral |
|-----------------|--|---|---|----------------------|
| Rho de Spearman | Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N | 1,000 . 28 | ,475** ,000 28 |
| | Clima Laboral | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N | ,475** ,000 28 | 1,000 . 28 |

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

Se observa el valor del estadístico Rho de Spearman es de ,475**, se puede afirmar con un 95% de confianza, que en el ámbito de estudio hay una “correlación positiva moderada” entre la variable “clima laboral” y la dimensión “gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes”, porque el valor del sig.(bilateral) es de 0.000, que se encuentra por debajo del 0,05 requerido

Objetivo Específico 2: Establecer la relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022.

Comprobación de Hipótesis

Hi: Existe relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022.

Ho: No existe entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022.

Tabla 12

Correlación entre orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima laboral de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022.

| | | | Orientación de procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes | | Clima laboral |
|-----------------|---|----------------------------|---|--------|---------------|
| Rho de Spearman | Orientación de procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,453** | |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 | |
| | | N | 28 | 28 | |
| | Clima laboral | Coeficiente de correlación | ,453** | 1,000 | |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . | |
| | | N | 28 | 28 | |

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

El valor del estadístico Rho de Spearman es de ,453**, muestra “correlación positiva moderada”, entre la variable de clima laboral y la segunda dimensión de la variable uno, siendo el valor del sig.(bilateral) de 0.000, que se encuentra por debajo del 0,05 requerido.

V. DISCUSIÓN

Este trabajo fijó su objetivo en establecer el vínculo existente entre el liderazgo del director con el clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022

Aplicado el instrumento, efectuada la recopilación y tabulación de resultados, se observa como resultado inferencial estadística del coeficiente de Rho de Spearman ($Rho = ,754^{**}$) prevalencia de correlación fuerte y significativa relacionando las variables presentadas en esta investigación ($p < 0,00$).

A la par, retomando los resultados descriptivos encontramos que, del 100,0% ($n=28$) de los informantes, el 82% ($n=23$) percibe la primera variable liderazgo directivo con nivel bajo, el 18% ($n=5$) en un nivel medio; de igual manera y en la misma magnitud, según se observa en la tabla 7, del 100,0% ($n=28$) de maestros investigados, el 79% ($n=22$) percibe el clima laboral en nivel bajo, el 21% ($n=6$) en nivel medio.

En primer término, los resultados inferenciales nos demuestran que la práctica del liderazgo directivo escolar afecta directamente en las habilidades, motivación y las condiciones laborales de los maestros que vienen a constituir parte importante del “clima laboral”; lo que se expresa en un mejor o peor desempeño docente, lo que a su vez influye en el nivel esperado de los procesos pedagógicos ejecutados con los alumnos. La percepción revelada en los resultados descriptivos nos orienta al conocimiento de que en este caso el porcentaje del nivel de liderazgo directivo es mayoritariamente bajo, al igual que en lo relacionado al clima laboral.

Ante los resultados para la comprobación de hipótesis se deshecha la nula y se asume la alterna, planteada en la investigación; referida a la prevalencia entre liderazgo directivo y clima laboral en los docentes de una institución educativa primaria del distrito de san Sebastián cusco

De acuerdo a los hallazgos obtenidos, se coincide con investigaciones como la de Morales (2016) de la PUC de Chile, quien accedió al conocimiento que muestra que el estilo de liderazgo desempeñado en cada institución escolar incide en el clima organizacional, exponiendo la existencia de un vínculo directo entre los factores analizados. Se confirma lo dicho en las teorías de este estudio, la prioridad que amerita la investigación sobre liderazgo directivo y el enorme impacto que tiene en la vivencia de un buen clima dentro de una entidad, con un estudio acorde con los resultados obtenidos, se coincide también con Ortiz (2018) de la UNAN Managua, quien indagó acerca del “Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el Colegio público del poder ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez, ubicado en el Barrio El Recreo, Distrito III Municipio de Managua”, el que afirma que el liderazgo directivo y el clima laboral son relevantes cuando es el líder da la iniciativa al mostrar un interés auténtico por cada integrante de la organización, motivándolos y animándolos, fomentando así una cooperación en el trabajo y en el nivel de convivencia institucional saludable, generando así un mayor desempeño pedagógico. Si se asume el entendimiento y aceptación que el motivo del servicio educativo está entregado a los estudiantes, entonces es imperativo promover una organización que beneficie a todos sus integrantes, porque sólo así se puede desarrollar un buen proceso educativo.

Igualmente, Soto (2019) en su investigación de la UD Concepción Chile, indagó acerca del “Clima Organizacional y Bienestar Docente” concluye que el rol del líder educativo es básico para la consolidación de un buen clima en el contexto de la labor profesional educativa mediante de la gestión de chances en la escuela, que posibiliten, el potenciamiento del recurso humano a través de la generación de vivencias positivas a nivel emocional y buena convivencia.

En cuanto al producto de la estadística descriptiva de las variables liderazgo directivo y clima laboral, se muestra una sensación desfavorable con un nivel de percepción bajo en el 82% y 79% respectivamente, no encontramos mayor convergencia con otro antecedente más que parcialmente con una parte del trabajo de Morales (2018) quien manifiesta que los resultados muestran posiciones

contrapuestas, carencias o tensiones que exhiben la presencia de diferencias de percepción del clima al interior de una misma organización.

Ante ello, en la búsqueda de más fuentes de consulta, citamos a Meza, K. y Ramos (2021) que expresan frente a los hechos de tener un porcentaje de percepción bajo en el nivel de liderazgo en el indicador “todos los integrantes de la organización participaron activamente en las actividades institucionales” así como en el indicador “se percibió la existencia de relaciones cordiales y respetuosas del director de la IE con todos los integrantes de la escuela” se asume la existencia de actitudes impositivas, con carencia de diálogo. Estas condiciones serían motivo de consecuencias posteriores como enfrentamientos o rivalidad entre maestros, resistencia a las pautas provenientes del directivo y entonces se menoscabaría la parte del valor del colectivo docente y la cordialidad en la interacción de sus miembros. Esta posición queda reforzada con lo planteado por Hernández (2021) quien manifiesta que cuando el liderazgo está concentrado en una sola persona y no existe la participación de los maestras y maestros se contraviene al principio de motivación que se da cuando se propicia su involucramiento en la toma de decisiones, necesaria para fortalecer la confianza e identidad al sentir y ver que se incorporan ideas y propuestas del colectivo docente en distintas situaciones institucionales; ante el mismo hecho Corres (2022) señala que son necesarias nuevas perspectivas sobre el poder y el liderazgo para desafiar la invisibilidad de algunas actividades autoritarias, como la concentración de la toma de decisiones en minorías sin representatividad.

Abordando, ahora, los resultados descriptivos hallados dentro de la variable 2 Clima escolar, en su dimensión “convivencia escolar” específicamente con los indicadores que tocan la existencia de la armonía entre las relaciones del director con el colectivo docente, el interés institucional del mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales y la incorporación de los integrantes de la organización en la resolución o manejo de situaciones institucionales, muestran como predominante un valor porcentual en el nivel “bajo” en un 60,9; revisando la literatura alineada a estos resultados encontramos el aporte de Vera (2017) quien refiriéndose a esta casuística, usa un término casi desconocido como es el

“liderazgo destructivo” partiendo de una realidad en la que el liderazgo, en la casi totalidad de los casos, es solamente estudiado desde una práctica positiva, a pesar de que la existencia de un liderazgo negativo es una situación frecuente. Refiere que desde hace más o menos 6 lustros, sigue ocurriendo como en la actualidad, casos expuestos de abuso de poder y maltrato psicológico de parte de jefes que provocan enfrentamientos, ausentismo y renunciadas al centro de labor no sin antes pasar por generar una afectación no solo al trabajador si no al bienestar a nivel de la familia, colegas amigos y personas cercanas, en este caso al docente; considerando este impacto multifacético debido a la naturaleza integral e indivisible de las personas. Este fenómeno, indica, exige reconocer las características de este tipo de liderazgo el cual no solo afecta la salud emocional y psicológica de los trabajadores sino deteriora o corrompe el crecimiento de las organizaciones en donde se desarrollan los hechos, en tal sentido, varias investigaciones lograron identificar algunos comportamientos negativos de parte del líder como la de promover conflictos entre los miembros de la organización, inflexibilidad ante el desarrollo de diferentes tareas, descontrol emocional (gritos, amenazas), necesidad permanente de ser elogiado, hacer sentir el poder del cargo que tienen con gestos y pequeñas acciones, inestabilidad en sus decisiones retractándose de ellas; siendo esta descripción convergente en varios puntos con hechos hallados en la investigación realizada, la misma que nos abre a un nuevo espacio de conocimiento y proyección para la mejora.

Continuando la discusión con la variable 2 “clima laboral” en su dimensión “cultura escolar”, retomamos a Hernández (2021) quien resalta que la identidad y autoeficacia de los docentes se mantiene como uno de los elementos determinantes para una destacada calidad de la enseñanza y la presencia institucional, hecho que, de acuerdo a los resultados, se observa como un factor importante en la institución educativa motivo de la investigación, evidenciado por que la cultura escolar expresada en celebraciones, ceremonias, así como, la identificación con la escuela y la imagen de la IE proyectada a la sociedad con reconocimiento y prestigio no fue tan afectado a pesar de otros factores. En ese entender, si bien es cierto prevalece un vínculo entre las variables investigadas, es una relación expresada en bajo nivel para ambas variables.

En el objetivo específico 1 se proyectó definir el vínculo entre la primera dimensión de la variable 1 y el clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022

Los resultados obtenidos en el aspecto inferencial respecto al objetivo específico 1 han logrado establecer que el resultado de Rho de Spearman ($Rho = ,475^{**}$) señala la presencia de correlación fuerte entre la primera dimensión de la variable uno y el clima laboral ($p < 0,00$). Incorporando la información de los resultados descriptivos encontramos que del 100,0% ($n=28$) de encuestados, el 71.43% ($n=20$) percibe en la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en nivel bajo, un 28.57% ($n=8$) lo percibe en un nivel el nivel medio, y un 0% ($n=0$) en un nivel alto.

Los valores obtenidos en el coeficiente de correlación nos muestran la existencia de vínculo entre la dimensión relacionada con la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima laboral en la escuela. En cuanto a los resultados porcentuales descriptivos encontramos la percepción de nivel bajo y medio sin ninguna percepción de un nivel alto en esta dimensión

A la luz de los datos resultantes se descarta la hipótesis nula y se acepta la alterna, planteada en la investigación, la cual afirma la existencia de relación entre gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y clima laboral en los docentes de una institución educativa primaria del distrito de san Sebastián Cusco

En relación a los hallazgos de la estadística correlacional y en parte de la descriptiva, rescatamos lo expresado por Barrios (2018) quien sustenta que aparte de considerarse una evolución activa de interrelación entre las comunidades educativas, una gestión escolar también es sistémica en cuanto relaciona los procesos de planeación, implementación, desarrollo, gestión y seguimiento para potenciar el normal funcionamiento de las escuelas, permitiéndoles alcanzar su progreso. Por lo tanto, es función y compromiso ético del líder directivo, el cumplimiento permanente de sus atribuciones en su desempeño; con el objetivo de

crecer en la capacidad de avances académicos de los estudiantes; quienes se constituyen en la razón de ser de las escuelas.

Focalizando el porcentaje de percepción a nivel bajo relacionado al indicador “el director buscó la satisfacción y bienestar del personal de la organización a través de prácticas de reconocimiento al trabajo realizado” de la dimensión 1 de la variable “liderazgo directivo”, se encontró lo citado por Hernández (2021) quien indica que la carencia de reconocimientos ante logros alcanzados disminuye la estima y expectativa de estímulo de los docentes menoscabando así el importante recurso humano tan valioso en el proceso educativo.

Con el objetivo específico 2 se indagó el vínculo entre la dimensión dos de la variable uno y el clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022

Los hallazgos obtenidos en el aspecto inferencial respecto al objetivo específico 2 se han logrado establecer que en la tabla 11 el resultado de Rho de Spearman ($Rho = ,453^{**}$) muestra correlación fuerte vinculando la segunda dimensión de la variable uno y el clima laboral ($p < 0,00$). Los resultados descriptivos muestran del 100,0% ($n=28$) de los docentes encuestados, el 89,3% ($n=25$) percibe en la dimensión señalada en nivel bajo, un 10,7% ($n=3$) en nivel medio, y un 0% ($n=0$) en nivel alto.

Los valores resultantes en el coeficiente de correlación nos muestran la existencia de vínculo entre la dimensión relacionada con la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima laboral en la IE. En referencia a los resultados porcentuales descriptivos encontramos la percepción de nivel bajo y medio sin ninguna percepción de un nivel alto en esta dimensión.

Ante los datos obtenidos se deshecha la hipótesis nula y se asume la alterna, planteada en la investigación, referida a que sí existe relación entre liderazgo

directivo y clima laboral en los docentes de una institución educativa primaria del distrito de san Sebastián cusco

En relación al análisis descriptivo de la dimensión 2 en la primera variable que vincula la gestión del directivo en la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes la cual arroja 89% ubicándola en gestión baja, analizamos el contenido de los indicadores que resaltan sobre todo la labor de monitoreo, acompañamiento y fortalecimiento pedagógico para la superación del servicio educativo en respuesta a las necesidades detectadas en las visitas de observación del desempeño pedagógico docente en aula, al no haber coincidencias en la temática en los antecedentes citados, relacionamos el hecho a lo expresado por Hernández (2019) quien expone que la carencia que se observa en el ejercicio de algunos directores en estos aspectos suele ser resultado de una mala preparación, poca capacidad de escucha y la postura de pretender ser “superior” ante los demás miembros que lo rodean, estas posiciones son las que impiden que directivo asuma con suficiencia estas tareas de mejora en las prácticas pedagógicas.

VI. CONCLUSIONES

1. Se obtuvo como resultado inferencial de la aplicación estadística de Rho de Spearman ($Rho = ,754^{**}$) una prevalencia y correlación fuerte y significativa entre el liderazgo directivo y el clima laboral ($p < 0,00$). Esto expone que el liderazgo directivo en la escuela afecta directamente en las habilidades blandas y la convivencia docente, elementos determinantes del “clima laboral”; este factor desencadena también un mejor o peor desempeño pedagógico y sus subsecuentes implicancias. La percepción revelada en la data descriptiva muestra que el porcentaje del nivel de liderazgo directivo es mayoritariamente bajo, al igual que en lo relacionado al clima laboral. Es decir, hay relación entre las dos variables, pero con un bajo nivel en la gestión del liderazgo directivo y también una percepción de nivel bajo del clima laboral en la institución.
2. De acuerdo a la información inferencial referente al objetivo específico 1 se observa el resultado de Rho de Spearman ($Rho = ,475^{**}$) que establece correlación fuerte entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima laboral ($p < 0,00$). Incorporando la información de los resultados descriptivos detectamos un 71.43% ($n=20$) que percibe en nivel bajo la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, un 28.57% ($n=8$) en nivel medio, y un 0% ($n=0$) en nivel alto. Los valores estadísticos correlacionales exponen el vínculo entre la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima laboral en la escuela. En referencia a los resultados descriptivos encontramos solamente la percepción en nivel bajo y medio sin ninguna valoración de un nivel alto en esta dimensión. Se concluye entonces que sí existe vínculo entre los elementos estudiados pero que los niveles de valoración del desempeño del líder directivo en la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes son percibidos en un nivel bajo, así como en su relación con el clima escolar.
3. Ante la data inferencial referida al objetivo específico dos, se observa el resultado estadístico de Rho de Spearman ($Rho = ,453^{**}$) que evidencia la correlación fuerte entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los

aprendizajes y el clima laboral ($p < 0,00$). La estadística descriptiva, por su lado exhibe que del 100,0% ($n=28$) de encuestados, el 89,3% ($n=25$) valora la dimensión investigada en nivel bajo, un 10,7% ($n=3$) en nivel medio, y un 0% ($n=0$) en nivel alto. En referencia a los resultados porcentuales descriptivos encontramos la percepción de nivel bajo y medio sin ninguna percepción de un nivel alto en esta dimensión.

VII. RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos de esta indagación se hacen las siguientes recomendaciones para el adecuado ejercicio del liderazgo directivo y la mejora del clima laboral en las instituciones educativas:

1. Gracias al método aplicado, que nos ha permitido conocer más a fondo el problema, sugerimos al directivo de la institución educativa en donde se ejecutó la indagación; en ejercicio los dos años precedentes al actual, ejercer sus funciones de acuerdo al marco normativo vigente del MINEDU (Marco del buen desempeño directivo), destacando en su gestión la solvencia ética y profesional docente, la práctica de valores, la cultura de valoración y de reconocimiento; la transparencia y apertura dialogante para el involucramiento comprometido del corporativo escolar en decisiones institucionales y la creación de interacciones enmarcadas en el respeto para un efectivo trabajo colaborativo y una convivencia saludable; deviniendo de todo ello, la mejora de la calidad educativa esperada.
2. Con el sustento otorgado por los instrumentos aplicados, sugerimos a las unidades de gestión descentralizada local (UGEL), alcanzar propuestas a nivel del sector educativo nacional, para un reajuste en los procesos de movimiento de personal directivo, en respuesta a las dificultades y carencias detectadas en el ejercicio directivo escolar; verificando hechos, buscando sus orígenes, señalando características de alerta y utilizando los filtros adecuados antes de formalizar designaciones o adjudicaciones sobre todo en el personal postulante a encargaturas de cargos directivos.
3. Con el mismo propósito de fortalecer la gestión directiva, dándole sostenibilidad y efectividad, la sugerencia a la UGEL o GEREDU para asistir a los directores nuevos o adjudicados por encargaturas o con dificultades en el cargo, con acciones de capacitación relacionadas al campo profesional pedagógico en las dimensiones de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la orientación de los procesos pedagógicos, así como desde la orientación en la práctica de habilidades blandas, ética y soporte psicológico personal y grupal,

todo ello como vinculante para la convivencia laboral saludable y el logro de un servicio educativo óptimo.

4. A los maestros, maestras y otros estudiosos se les recomienda ahondar en la indagación del presente tema por su importancia, la amplitud de los factores vinculados al ámbito profesional y personal del directivo (sobre todo cuando se detectan carencias) y más que nada por el impacto de sus consecuencias, sobre todo si son negativas, para que no vuelvan a repetirse.

REFERENCIAS

- Abad Morales, S. M. (2018). Propuesta de Gestión del Clima Institucional, según el modelo Litwin y Stringer, en la Institución Educativa María Auxiliadora, Provincia de Huanta, 2018.
<http://hdl.handle.net/20.500.12840/1700>
- Álvarez Gil Fabiola M. - Aquino Checasaca Corazón A. (2021) "Percepción del desempeño docente y el liderazgo pedagógico en los estudiantes de secundaria de un colegio privado del distrito de Paucarpata. Arequipa"
https://fcelan.unsa.edu.pe/investigacion/subidas/grupo_186/PROYECTO%20ODE%20TESIS_CORAZON%20AQUINO%20_FABIOLA%20ALVAREZ%20.pdf
- Álvarez-Risco, A. (2020). Clasificación de las Investigaciones.
<https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%c3%a9mica%202020%2818.04.2021%29%20-%20Clasificaci%c3%b3n%20de%20Investigaciones.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Aguilar-Barreto, A. J., Bermúdez-Pirela, V., Hernández Peña, Y. K., Guerrero Cárdenas, A. P., Suárez, A., Hernández Gamboa, A. D., ... & Mendoza Chacón, W. S. (2018). Educación, cultura y sociedad: oportunidades para la investigación.
<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4310>
- Aguilar Padilla, F. Y. (2021). Síndrome de Burnout y la productividad laboral de los directores de las instituciones educativas públicas, Comas, 2021.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81269/Aguilar_PFY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Anderson, Stephen (2018) "The future of countries in democracy and quality of life depends on a good public education"
<https://www.eldinamo.cl/educacion/Stephen-Anderson-academico-de-la-U.-of-Toronto-The-future-of-countries-in-democracy-and-quality-of-life-depends-on-a-good-public-education-20180424-0038.html>

- Atiquipa Peña, L. O., & Jaimes León, F. J. (2017). Clima laboral en relación al desempeño laboral en el Centro Materno Infantil Dr. Enrique Martín Altuna. Puente Piedra 2015. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/14257>
- Arancibia Rojas, R., & Chandía Muñoz, E. (2020). Estilo de liderazgo del director y clima escolar en un establecimiento educacional al implementar un programa externo de intervención: Validación de instrumento. (Spanish). *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 46(2), 25–38. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052020000200025>
- Barrios Gallegos, Ángel E. (2018) “Estilos de liderazgo y clima organizacional en Instituciones Educativas de gestión pública del Distrito de Capachica – Puno” <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/7908>
- Başaran, R., & Kiral, E. (2020). The relationship between authentic leadership and work engagement. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 7(2), 351-363. <http://ijcer.net/en/download/article-file/1196479>
- Bernal Pablo, P. (2018). La Investigación en Ciencias Sociales: Técnicas de recolección de la información. Universidad Piloto de Colombia. <https://books.google.es/books?id=9VB1DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Cárdenas, J. (2018). Investigación cuantitativa. https://refubium.fu-berlin.de/bitstream/handle/fub188/22407/Manual_Cardenas_Investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Canchanya Hurtado, Ruth (2019) Las características que definen los estilos de liderazgo en los head prefects del colegio Santa Margarita, distrito de Santiago de Surco, Lima – Perú https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4279/MAE_EDUC_TyGE-L_013.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Chabalala, G., & Naidoo, P. (2021). Teachers’ and Middle Managers’ Experiences of Principals’ Instructional Leadership towards Improving Curriculum Delivery in Schools. *South African Journal of Childhood Education*, 11(1).
- Chumacero Martínez, K. L. (2021). Percepción que posee el personal sobre el clima de la Institución Educativa San Agustín-La Matanza-Morropón-

Piura, durante el confinamiento-2020.

<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/5193>

Corres-Medrano, Irune; Santamaría-Goicuria, Imanol; Stuardo-Concha, Miguel (2021). «Reflexionando sobre los nuevos liderazgos en la escuela». *Revista del Congrés Internacional de Docència Universitària i Innovació (CIDUI)*, 2021, Núm. 5, <https://raco.cat/index.php/RevistaCIDUI/article/view/377977>

EALDE Business School 2020 "Kotter's 8 steps to manage change in a company" <https://www.ealde.es/8-pasos-kotter-gestion-cambio/>

Escobar, P., & Bilbao, J. (2020). *Research and higher education*. USA: Editorial Lulu.

Esteban Nieto, N. (2018). *Tipos de investigación*.

<https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>

Gallardo Echenique, Eliana Esther (2017) "Metodología de la Investigación. Manual Autoformativo Interactivo"

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf

Gómez Barral, Andrea (2016) *Habilidades directivas: Liderazgo y Motivación*

https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/18994/TFG_GomezBarral.pdf?sequence=3

González Fernández, Julio M. (2018) "Gestión Administrativa en una Empresa Industrial y Retail, Lima 2018"

<http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2448/TESIS%20Gonzalez%20Julio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández Colón, Melissa. (2021). The relationship between the leadership style of the director and the motivation of millennial generation teachers. *Educación*, 30(58), 188-205.

<https://dx.doi.org/10.18800/educacion.202101.009>

Hernández, H. A., & Barrera, A. E. P. (2018). Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental. *Revista de investigación agraria y ambiental*, 9(1), 157-164.

<file:///I:/Desktop/UCV/Dialnet->

[ValidacionDeUnInstrumentoDeInvestigacionParaEIDise-6383705.pdf](#)

Hernández Ricardo (2019) La ética y los negocios, el líder manipulador

<https://www.hgbs.es/la-etica-los-negocios-la-diferencia-lider-manipulador/#:~:text=El%20L%C3%ADder%2FManipulador%20suele%20ser%20medianamente%20bueno%20comunicando%2C%20domina%20aunque,resultados%20%E2%80%9Ca%20cualquier%20precio%E2%80%9D>

Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4, pp. 310-386). México^ eD. F DF: McGraw-Hill Interamericana.

<https://dspace.scz.ucb.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/21401/1/11699.pdf>

Huaracha Carlos, Eulalia (2018) "Diseño de estrategias de motivación sustentada en la teoría de los procesos conscientes para elevar La eficiencia de la gestión en la Institución Educativa Arequipa, 2016"

<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/7205/BC-1649%20HUARACHA%20CARLOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Khan, N. (2019). The impact of organizational climate on teachers commitment. *Journal of Education and Educational Development*, 6(2), 327-342.

<http://jmsnew.iobmresearch.com/index.php/joeed/article/view/77>

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). "Review of Seven Strong Statements about Successful School Leadership." *School Leadership and Management*, 40, 5-

22.<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *Journal of Social Psychology*, 10, 271- 299.

Limon, I., Dilekç, Ü., & Demirer, S. (2021). The Mediating Role of Initiative Climate on the Relationship between Distributed Leadership and Organizational Resilience in Schools. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 8(1), 128–144.

Liu, J. Research on Principal Leadership of Primary and Secondary Schools.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63402519/leadership_for_learning_20200523-71764-z8rf92-libre.pdf?1590227385=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DResearch_On_Principal_Leadership_Of_Prim.pdf&Expires=1656522983&Signature=N2HwO2unxxCUyrEHIBsZcxYndL5dn~4DesUoLKD0wN3ahJMOGrdb4EMOSkvTBG0M-LKPN1wtiSnyWa-NwwZGOH0zIDiBytm12w0jHEHv7334KIDGrb29xxuggA~NnkWKZVrtgzzqQi2v4W1xfv~GAjQQMgTEsFioDE6FRTOWknraUQptaP0UErIMLb6BAu995rENmoOD-KP6G5UHQWHorjxqzu3ue9siFTInP1ge~~iAkUhzaP33S-QCnUBloxp7ggvnoHO7m9rISgl2ZdJi4haZ7RTR3l0gOV4wewHwdvfUpudzwo5mbDrUfjG~dd71Kg2n38uYcEv3bK~p5n3k5g_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Livia Chavez, D. B. (2021). Análisis del proceso de variación de tenencia en el Código Civil peruano.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/66991>

López, O. (2020). Relaciones interpersonales y conflictos entre el personal docente de la Unidad Educativa “Rumiñahui”. (Tesis de Grado Previo a la Obtención del Título). Universidad César Vallejo, Guayaquil. Ecuador.

Lobo Pérez, P. (2019). Estudio de Liderazgo según Kurt Lewin: un estudio de caso en la residencia Carmen Sevilla II. <https://hdl.handle.net/11441/91050>

Lussier, R. N., Achua, C. F., Arciniega Torres, I., & Pereda Barrios, M. d. C. (2016). Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (6a. ed. --). México D.F.: Cengage Learning.

<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>

Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. Acta universitaria, 29. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-62662019000100194&script=sci_arttext

Martínez, O. W. M. (2019). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores en la dirección regional agraria de la región

Puno. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Posgrado de la UNA PUNO*, 8(3), 1187-1194.

<http://revistas.unap.edu.pe/epg/index.php/investigaciones/article/view/1073/265>

Martínez Ortega, Rosa María, Tuya Pendás, Leonel C, Martínez Ortega, Mercedes, Pérez Abreu, Alberto, & Cánovas, Ana María. (2009). El Coeficiente de Correlación de los Rangos de Spearman Caracterización. *Revista Habanera De Ciencias Médicas*, 8(2) Recuperado en 15 de mayo de 2022, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017&lng=es&tlng=es.

Medina Villagómez, C. J. (2018). Liderazgo en el clima institucional en las instituciones educativas públicas de Cotahuasi

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6768/EDMmevicj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Meza, K. y Ramos, A. (2021). Estilos de liderazgo del director educativo. *Revista Peruana de Investigación e Innovación Educativa*, 1 (1), 80-90 *Revista Peruana de Investigación e Innovación Educativa*, Vol. 1, 2021, Num. 1, e20670, <https://dx.doi.org/10.15381/rpiiedu.v1i1.20670>

Mino Ynfante, H. R. (2021). Sistema Marco Coso y su relación con la gestión del requerimiento de bienes y servicios, del proyecto especial Olmos Tinajones, Región Lambayeque.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/73079>

Miranda, L. C. B., & Vadivieso, K. E. D. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 284-309.

<https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1462/1399>

Morales Arango, M. I. (2018). La influencia del directivo docente en el clima laboral de la institución educativa barrio Santa Cruz.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.BF2DEB69&lang=es&site=eds-live>

- Morales Saavedra Evelyn A. (2016) "Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la Región Metropolitana" Pontificia Universidad Católica de Chile
<https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21474>
- Moreno Galindo E. (2017) "Metodología de investigación, pautas para hacer Tesis"
<https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2017/>
- Narváez Cangalaya, R. (2020). Liderazgo directivo y clima institucional en docentes de la institución educativa "Gran Amauta" Lima, 2018.
<http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/14782>
- Navarro Hurtado, J.D, (2018) Programa de Estrategias de Liderazgo basado en la Teoría de Likert para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa N° 10834 del Distrito de José Leonardo Ortiz – Región Lambayeque.
https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/8654/Navarro_Hurtado_Jackeline_Denise.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Niño Abella, L. I., & Parra Osorio, L. (2019). Leadership styles and Job Satisfaction in operational personnel in private security. Intra-labor psychosocial perspective. *Verba Iuris*, 42, 99–111.
- Olsen, A. A., & Huang, F. L. (2019). Teacher Job Satisfaction by Principal Support and Teacher Cooperation: Results from the Schools and Staffing Survey. *Education Policy Analysis Archives*, 27(11/12), 1–28.
<https://doi.org/10.14507/epaa.27.4174>
- Ortiz Hernández, Ruth del Carmen (2018) Clima Organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el Colegio Público del poder ciudadano "Benjamín Zeledón Rodríguez" ubicado en el barrio el recreo, Distrito III Municipio de Managua, durante el II Semestre del año 2016. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
<http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/10498>
- Parra Robledo, R. (2020). Formación para el liderazgo escolar: Impacto del Plan de formación de directoras y directores en Chile [Universitat Autònoma de Barcelona, 2020.]. <http://hdl.handle.net/10803/670721>

- Pedraza Melo, N.A. (2020). The climate and job satisfaction of human capital: differentiated factors in public and private organizations. *Innovate: Journal of Administrative and Social Sciences*, 30(76), 9–23.
<https://doi.org/10.15446/innovate.v30n76.85191>
- Pujol-Cols, L. J., & Dabos, G. E. (2018). Job satisfaction: a literature review about its main determinants. *Management Studies*, 34(146), 3–18.
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Real Academia de la Lengua Española (2021) <https://dle.rae.es/liderazgo>
- Rojas Llactahuamán, E. (2018). Liderazgo Directivo Y Clima Institucional En La Institución Educativa Pública “San Juan”. Ayacucho - 2018.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/34840>
- Ruíz Gómez N. E. (2021) Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del hospital Luis Heysen Inchaustegi-Essalud, Lambayeque-Perú, 2019
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2912/RuizNils_Tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1
- Rodríguez, J. R., & Alvarez, M. R. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE: revista d'innovació i recerca en educació*, 13(2), 8.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7672166>
- Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 13(1), 102-122.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s2223-25162019000100008&script=sci_arttext
- Sergiovanni, T. J. (2005, June). The virtues of leadership. In *The educational forum* (Vol. 69, No. 2, pp. 112-123). Taylor & Francis Group.
- Simbron-Espejo, S., & Sanabria-Boudri, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59-83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Soto Contreras Catalina P.(2021) “Clima Organizacional y Bienestar Docente” Universidad del Desarrollo - Concepción Chile

<https://repositorio.udd.cl/bitstream/handle/11447/4601/Clima%20organizacional%20y%20bienestar%20docente.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Stone-Johnson, C., & Weiner, J. (2022). Theorizing school leadership as a profession: a qualitative exploration of the work of school leaders. *Journal of Educational Administration*, 60(4), 386–402.
<https://doi.org/10.1108/JEA-05-2021-0112>
- Sukarmin, & Sin, I. (2021). School Health as the Mediator Variable: Determinants of the Principal Instructional Leadership Behavior. *European Journal of Educational Research*, 10(3), 1275–1286
- Tonich. (2021). The Role of Principals' Leadership Abilities in Improving School Performance through the School Culture. *Journal of Social Studies Education Research*, 12(1), 47–75.
- Tore, E., & Cetin, E. (2022). The Mediating Role of Organizational Culture in the Effect of School Managers' Authentic Leadership Behaviors on Teachers' Organizational Citizenship Behavior. *International Online Journal of Educational Sciences*, 14(2), 279–295.
<https://doi.org/10.15345/iojes.2022.02.001>
- Torres, L. L. (2022). School Organizational Culture and Leadership: Theoretical Trends and New Analytical Proposals. *Education Sciences*, 12(4), 254.
<https://doi.org/10.3390/educsci12040254>
- Vallecillo Artola, Anielka G, Pavón López, Eduardo J., Castro Membreño, Dania L. (2020) "Liderazgo como elemento de la dirección administrativa" UNAN Managua. <https://repositorio.unan.edu.ni/12824/1/23047.pdf>
- Vásquez Tinoco, J. T. (2019). El liderazgo docente y directivo en relación con el clima institucional en la institución educativa n° 82693 el ahijadero, Bambamarca - 2018.
<https://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/3278>
- Vera Quiróz Lissette Lilibeth (2017) Antecedentes y conceptualización del liderazgo destructivo: Una revisión de la literatura Universidad Espíritu Santo Facultad de Postgrados Guayaquil – Ecuador
<http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/1199>
- Zevallos Tapia, S. (2019). Liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas públicas en convenio del

distrito de Wanchaq – Cusco, 2018. Universidad Nacional de San Antonio Abad DelCusco; Repositorio Institucional - UNSAAC.

<http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/4601>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

| Título: Liderazgo directivo y clima laboral en docentes de una Institución Educativa Primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022 | | | | | | | |
|---|--|--|---|--|-----------|---|-----------------------|
| Problemas | Objetivos | Hipótesis | Variables e indicadores | | | | |
| Problema General: | Objetivo general: | Hipótesis general: | Variable 1: Liderazgo Directivo | | | | |
| ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022? | Determinar qué relación existe entre el liderazgo del director con el clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022 | Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del director y el clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022 | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de valores | Niveles |
| | | | Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes | Planificación institucional | 1,2 | Ordinal 1. Nunca 2.A veces 3. Casi siempre 4. Siempre | Alto Medio Bajo |
| | | | | Participación de todos los actores educativos | 3 | | |
| | | | | Clima escolar | 4,5,6 | | |
| | | | | Gestión de recursos | 7 | | |
| | Evaluación y rendición de cuentas | 8 | | | | | |
| Problemas Específicos | Objetivos específicos | Hipótesis específicas | Variable 2: Clima laboral | | | | |
| ¿Cómo la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes del director se relaciona con el clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022? | Determinar la relación entre gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022 | La capacidad de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes se relaciona directa y significativamente con el clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022 | Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. | Liderazgo de comunidades de aprendizaje con los docentes | 9,10 | Ordinal 1. Nunca 2.A veces 3. Casi siempre 4. Siempre | Alto Medio Bajo |
| | | | | Gestión de la calidad de los aprendizajes a través de acompañamiento | 11, 12 | | |
| | | | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de valores | Niveles |
| ¿De qué manera la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes del director se relaciona con el clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022? | Establecer la relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022 | La capacidad para la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes del director se relaciona significativamente con el clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022 | Características físicas de la institución educativa | Orden y organización de las aulas. | 1 | Ordinal 1. Nunca 2.A veces 3. Casi siempre 4. Siempre | Alto Medio Bajo |
| | | | | Disposición y calidad de materiales y recursos educativos | 2 | | |
| | | | Convivencia escolar (sistema | Relaciones entre los actores educativos | 3,4,5,6,7 | Ordinal 1. Nunca 2.A veces 3. Casi siempre | Alto Medio Bajo |
| | Trato equitativo y | 8 | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|--|----------------------------------|--|---|---|---|-----------------------|
| | | | social de relaciones entre los individuos y grupos) | justo a los estudiantes por parte de los integrantes de la comunidad educativa | | 4. Siempre | |
| | | | | Vínculos de pertenencia por parte de sus miembros. | 9 | | |
| | | | | Grado en el que los actores educativos contribuyen a la toma de decisiones en la institución educativa. | 10,11 | | |
| | | | Cultura escolar (sistema de creencias y valores que comparten los integrantes de la institución educativa) | Ritos y ceremonias que la escuela ha desarrollado para determinadas ocasiones | 12 | Ordinal 1. Nunca 2.A veces 3. Casi siempre 4. Siempre | Alto Medio Bajo |
| | | | | Procesos y estilos de comunicación | 13 | | |
| | | | | Valores explícitos y no explícitos | 14 | | |
| | | | | Supuestos básicos o creencias que tienen las personas sobre la institución | 15 | | |
| Diseño de investigación: | | Población y Muestra: | Técnicas e instrumentos: | | Método de análisis de datos: | | |
| Enfoque: Cuantitativo Tipo: Básico Método: Descriptivo correlacional Diseño: No experimental | | Población: 28 Muestra: Censal | Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario con escala ordinal de Likert | | Descriptiva: Tabla de frecuencias Inferencial: Correlación Rho de Spearman | | |

Anexo 2. Tabla de operacionalización de variables

| Variables de estudio | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensión | Indicadores | Escala de medición |
|---|--|--|--|--|--|
| Variable 1 Liderazgo directivo | Capacidad para influir, inspirar y movilizar las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico vinculando el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad. (Marco Buen Desempeño Directivo, Minedu (2014) pag.14) | La variable liderazgo directivo será operacionalizada a través de las dimensiones: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. | Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes | Planificación institucional Participación de todos los actores educativos Clima escolar Gestión de recursos Evaluación y rendición de cuentas | Ordinal 1. Nunca 2. A veces 3. Casi siempre 4. Siempre |
| | | | Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. | Liderazgo de comunidades de aprendizaje con los docentes Gestión de la calidad de los aprendizajes a través de acompañamiento | Ordinal 1. Nunca 2. A veces 3. Casi siempre 4. Siempre |
| Variable 2 Clima laboral | El clima laboral se refiere a las percepciones de varias dimensiones de la vida escolar, como las relaciones interpersonales, la enseñanza y el aprendizaje, la sensación de seguridad, el clima institucional (conexión y compromiso con la escuela, así como el entorno físico, los recursos, los materiales) como también los procesos de mejora. (Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva. Minedu (2017), pag.15) | La variable clima laboral será operacionalizada a través de las dimensiones: Características físicas de la institución educativa, El sistema social de relaciones entre los individuos y grupos (convivencia escolar), El sistema de creencias y valores que comparten los integrantes de la institución educativa (cultura escolar). | Características físicas de la institución educativa | Orden y organización y limpieza de las aulas e instalaciones. Disposición y calidad de materiales y recursos educativos | Ordinal 1. Nunca 2. A veces 3. Casi siempre 4. Siempre |
| | | | Convivencia escolar (sistema social de relaciones entre los individuos y grupos) | Relaciones entre los actores educativos Trato equitativo y justo a los estudiantes por parte de los trabajadores y los docentes Vínculos de pertenencia por parte de sus miembros Grado en el que los actores educativos contribuyen a la toma de decisiones en la institución educativa. | Ordinal 1. Nunca 2. A veces 3. Casi siempre 4. Siempre |
| | | | Cultura escolar (sistema de creencias y valores que comparten los integrantes de la institución educativa) | Ritos y ceremonias que la escuela ejecuta en determinadas Ocasiones. Procesos y estilos de comunicación Valores explícitos y no explícitos Supuestos básicos que tienen las personas sobre la institución | Ordinal 1. Nunca 2. A veces 3. Casi siempre 4. Siempre |

Anexo 3: Instrumento/s de investigación (Recolección de datos)

CUESTIONARIO

Distinguido colaborador(a)

El presente instrumento, busca recoger información necesaria para la investigación referida al LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA LABORAL de una IE Primaria del distrito de San Sebastián Cusco en el año 2022. Se le solicita su contribución para responder los enunciados que a continuación se presentan.

Este cuestionario es de tipo anónimo y voluntario, se le agradece su participación.

INDICACIONES: Lea con atención cada enunciado y luego marque con una X la alternativa que considere correcta, tomando en cuenta esta escala.

| | | | | | | | |
|--------------|----------|----------------|----------|---------------------|----------|----------------|----------|
| NUNCA | 1 | A VECES | 2 | CASI SIEMPRE | 3 | SIEMPRE | 4 |
|--------------|----------|----------------|----------|---------------------|----------|----------------|----------|

| Variable: Liderazgo directivo | | | | | | |
|--|--|-------|---------|--------------|---------|--|
| Dimensión 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes | | | | | | |
| Nº | ITEM | Nunca | A veces | Casi siempre | Siempre | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1 | La elaboración de los documentos de gestión institucionales fueron resultado del liderazgo sistemático y sostenido del directivo. | | | | | |
| 2 | La construcción de los planes de los diferentes comités y comisiones de la IE fueron organizadas por el directivo. | | | | | |
| 3 | Todos los integrantes de la organización participaron activamente en las actividades institucionales. | | | | | |
| 4 | Se percibió la existencia de relaciones cordiales y respetuosas del directivo con todos los integrantes de la IE | | | | | |
| 5 | El directivo buscó la satisfacción y bienestar del personal de la organización a través de prácticas de reconocimiento al trabajo realizado. | | | | | |
| 6 | El personal de la IE se sentía satisfecho desarrollando la labor que le correspondía. | | | | | |
| 7 | Los recursos asignados a la IE fueron usados equitativamente para atender las | | | | | |

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | necesidades de los niveles que lo conforman. | | | | |
| 8 | Los informes de evaluación interna y rendición de cuentas fueron oportunas y abiertas al conocimiento de todos los integrantes de la IE | | | | |
| Dimensión 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes | | | | | |
| 9 | El plan de monitoreo institucional fue socializado con el personal docente de la IE | | | | |
| 10 | Las acciones de monitoreo y acompañamiento fueron realizadas por el directivo según cronograma | | | | |
| 11 | El directivo a través del monitoreo detectó las necesidades en el desempeño docente de los maestros. | | | | |
| 12 | Existieron acciones de apoyo, de parte del directivo, que contribuyeron a mejorar la calidad de la práctica pedagógica de los maestros. | | | | |

| Variable: Clima laboral | | | | | |
|---|--|--------------|----------------|---------------------|----------------|
| Dimensión: Características físicas de la institución educativa | | | | | |
| Nº | ITEM | Nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | La infraestructura y ambientes de la escuela tuvieron atención en cuanto a orden, limpieza y mantenimiento. | | | | |
| 2 | Se tuvo fácil acceso a materiales y recursos educativos con que cuenta la institución educativa. | | | | |
| Dimensión: Convivencia escolar | | | | | |
| 3 | Las relaciones interpersonales entre el directivo con los estudiantes y las familias de la institución educativa fueron cordiales. | | | | |
| 4 | Existía armonía en las relaciones entre el directivo y el colectivo docente. | | | | |

| | | | | | |
|-----------------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| 5 | Los diferentes niveles jerárquicos de la institución colaboraban entre ellos. | | | | |
| 6 | El mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales era interés de la institución. | | | | |
| 7 | Se propiciaron cambios positivos en función del desarrollo de la institución. | | | | |
| 8 | Se percibía que los estudiantes eran tratados de manera equitativa y justa por los directivos, docentes y trabajadores de la escuela. | | | | |
| 9 | Los trabajadores manifestaban orgullo de pertenecer a la institución educativa | | | | |
| 10 | Se involucraba a todos los actores educativos en la toma de decisiones institucionales. | | | | |
| 11 | Para la toma de decisiones institucionales se tomaban en cuenta ideas y propuestas del colectivo basados en el análisis y la discusión constructiva. | | | | |
| Dimensión: Cultura escolar | | | | | |
| 12 | Existían y/o se mantenían celebraciones o actividades como parte de la cultura escolar | | | | |
| 13 | Considera que había una comunicación horizontal, respetuosa y abierta con el directivo. | | | | |
| 14 | La imagen proyectada por la institución educativa a la sociedad era de reconocimiento y prestigio. | | | | |
| 15 | El personal de la institución educativa expresaba su identificación plena con la escuela. | | | | |

Gracias por su colaboración

Anexo 4. Validación de instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO DIRECTIVO

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|--------------------|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| DIMENSIÓN 1 | | | | | | | | |
| 1 | La elaboración de los documentos de gestión institucionales fue resultado del liderazgo sistemático y sostenido del directivo. | X | | X | | X | | |
| 2 | La construcción de los planes de los diferentes comités y comisiones de la IE fueron organizadas por el directivo. | X | | X | | X | | |
| 3 | Todos los integrantes de la organización participaron activamente en las actividades institucionales. | X | | X | | X | | |
| 4 | Se percibió la existencia de relaciones cordiales y respetuosas del directivo con todos los integrantes de la IE | X | | X | | X | | |
| 5 | El directivo buscó la satisfacción y bienestar del personal de la organización a través de prácticas de reconocimiento al trabajo realizado. | X | | X | | X | | |
| 6 | El personal de la IE se sentía satisfecho desarrollando la labor que le correspondía. | X | | X | | X | | |
| 7 | Los recursos asignados a la IE fueron usados equitativamente para atender las necesidades de los niveles que lo conforman. | X | | X | | X | | |
| 8 | Los informes de evaluación interna y rendición de cuentas fueron oportunas y abiertas al conocimiento de todos los integrantes de la IE | X | | X | | X | | |
| DIMENSIÓN 2 | | | | | | | | |
| 9 | El plan de monitoreo institucional fue socializado con el personal docente de la IE | X | | X | | X | | |
| 10 | Las acciones de monitoreo y acompañamiento fueron realizadas por el directivo según cronograma | X | | X | | X | | |
| 11 | El directivo a través del monitoreo detectó las necesidades en el desempeño docente de los maestros. | X | | X | | X | | |
| 12 | Existieron acciones de apoyo, de parte del directivo, que contribuyeron a mejorar la calidad de la práctica pedagógica de los maestros. | X | | X | | X | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr./Mg: Dany Galu Vargas Chavez DNI: 41702017

Especialidad del validador: Educación y gerencia educativa

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Lima, 21 de mayo del 2022

Firma del Experto Informante.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA LABORAL

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIÓN 1 | | | | | | | |
| 1 | La infraestructura y ambientes de la escuela tuvieron atención en cuanto a orden, limpieza y mantenimiento. | X | | X | | X | | |
| 2 | Se tuvo fácil acceso a materiales y recursos educativos con que cuenta la institución educativa. | X | | X | | X | | |
| | DIMENSIÓN 2 | | | | | | | |
| 3 | Las relaciones interpersonales entre el directivo con los estudiantes y las familias de la institución educativa fueron cordiales. | X | | X | | X | | |
| 4 | Existía armonía en las relaciones entre el directivo y el colectivo docente. | X | | X | | X | | |
| 5 | Los diferentes niveles jerárquicos de la institución colaboraban entre ellos. | X | | X | | X | | |
| 6 | El mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales era interés de la institución. | X | | X | | X | | |
| 7 | Se propiciaron cambios positivos en función del desarrollo de la institución. | X | | X | | X | | |
| 8 | Se percibía que los estudiantes eran tratados de manera equitativa y justa por los directivos, docentes y trabajadores de la escuela. | X | | X | | X | | |
| 9 | Los trabajadores manifestaban orgullo de pertenecer a la institución educativa | X | | X | | X | | |
| 10 | Se involucraba a todos los actores educativos en la toma de decisiones institucionales. | X | | X | | X | | |
| 11 | Para la toma de decisiones institucionales se tomaban en cuenta ideas y propuestas del colectivo basados en el análisis y la discusión constructiva. | X | | X | | X | | |
| | DIMENSIÓN 3 | | | | | | | |
| 12 | Existían y/o se mantenían celebraciones o actividades como parte de la cultura escolar | X | | X | | X | | |
| 13 | Considera que había una comunicación horizontal, respetuosa y abierta con el directivo. | X | | X | | X | | |
| 14 | La imagen proyectada por la institución educativa a la sociedad era de reconocimiento y prestigio. | X | | X | | X | | |
| 15 | El personal de la institución educativa expresaba su identificación plena con la escuela. | X | | X | | X | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr./Mg: Dany Galo Vargas Chavez **DNI:** 41702317

Especialidad del validador: Educación y Gerencia educativa

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**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.

Lima, 21 de mayo del 2022



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO DIRECTIVO

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|--------------------|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| DIMENSIÓN 1 | | | | | | | | |
| 1 | La elaboración de los documentos de gestión institucionales fue resultado del liderazgo sistemático y sostenido del directivo. | X | | X | | X | | |
| 2 | La construcción de los planes de los diferentes comités y comisiones de la IE fueron organizadas por el directivo. | X | | X | | X | | |
| 3 | Todos los integrantes de la organización participaron activamente en las actividades institucionales. | X | | X | | X | | |
| 4 | Se percibió la existencia de relaciones cordiales y respetuosas del directivo con todos los integrantes de la IE | X | | X | | X | | |
| 5 | El directivo buscó la satisfacción y bienestar del personal de la organización a través de prácticas de reconocimiento al trabajo realizado. | X | | X | | X | | |
| 6 | El personal de la IE se sentía satisfecho desarrollando la labor que le correspondía. | X | | X | | X | | |
| 7 | Los recursos asignados a la IE fueron usados equitativamente para atender las necesidades de los niveles que lo conforman. | X | | X | | X | | |
| 8 | Los informes de evaluación interna y rendición de cuentas fueron oportunas y abiertas al conocimiento de todos los integrantes de la IE | X | | X | | X | | |
| DIMENSIÓN 2 | | | | | | | | |
| 9 | El plan de monitoreo institucional fue socializado con el personal docente de la IE | X | | X | | X | | |
| 10 | Las acciones de monitoreo y acompañamiento fueron realizadas por el directivo según cronograma | X | | X | | X | | |
| 11 | El directivo a través del monitoreo detectó las necesidades en el desempeño docente de los maestros. | X | | X | | X | | |
| 12 | Existieron acciones de apoyo, de parte del directivo, que contribuyeron a mejorar la calidad de la práctica pedagógica de los maestros. | X | | X | | X | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr./Mg: *Gil Fernández Baca Miriam.* **DNI:** *23964405*

Especialidad del validador: *Dra. Administración / Educación*

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**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.

Lima, 21 de mayo del 2022


Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA LABORAL

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|--------------------|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| DIMENSIÓN 1 | | | | | | | | |
| 1 | La infraestructura y ambientes de la escuela tuvieron atención en cuanto a orden, limpieza y mantenimiento. | X | | X | | X | | |
| 2 | Se tuvo fácil acceso a materiales y recursos educativos con que cuenta la institución educativa. | X | | X | | X | | |
| DIMENSIÓN 2 | | | | | | | | |
| 3 | Las relaciones interpersonales entre el directivo con los estudiantes y las familias de la institución educativa fueron cordiales. | X | | X | | X | | |
| 4 | Existía armonía en las relaciones entre el directivo y el colectivo docente. | X | | X | | X | | |
| 5 | Los diferentes niveles jerárquicos de la institución colaboraban entre ellos. | X | | X | | X | | |
| 6 | El mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales era interés de la institución. | X | | X | | X | | |
| 7 | Se propiciaron cambios positivos en función del desarrollo de la institución. | X | | X | | X | | |
| 8 | Se percibía que los estudiantes eran tratados de manera equitativa y justa por los directivos, docentes y trabajadores de la escuela. | X | | X | | X | | |
| 9 | Los trabajadores manifestaban orgullo de pertenecer a la institución educativa | X | | X | | X | | |
| 10 | Se involucraba a todos los actores educativos en la toma de decisiones institucionales. | X | | X | | X | | |
| 11 | Para la toma de decisiones institucionales se tomaban en cuenta ideas y propuestas del colectivo basados en el análisis y la discusión constructiva. | X | | X | | X | | |
| DIMENSIÓN 3 | | | | | | | | |
| 12 | Existían y/o se mantenían celebraciones o actividades como parte de la cultura escolar | X | | X | | X | | |
| 13 | Considera que había una comunicación horizontal, respetuosa y abierta con el directivo. | X | | X | | X | | |
| 14 | La imagen proyectada por la institución educativa a la sociedad era de reconocimiento y prestigio. | X | | X | | X | | |
| 15 | El personal de la institución educativa expresaba su identificación plena con la escuela. | X | | X | | X | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr./Mg: Gil Fernandez Baca Miriam **DNI:** 23964405

Especialidad del validador: Dra. Administración / Educación

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**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.

Lima, 21 de mayo del 2022



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO DIRECTIVO

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIÓN 1 | | | | | | | |
| 1 | La elaboración de los documentos de gestión institucionales fueron resultado del liderazgo sistemático y sostenido del directivo. | x | | x | | x | | |
| 2 | La construcción de los planes de los diferentes comités y comisiones de la IE fueron organizadas por el directivo. | x | | x | | x | | |
| 3 | Todos los integrantes de la organización participaron activamente en las actividades institucionales. | x | | x | | x | | |
| 4 | Se percibió la existencia de relaciones cordiales y respetuosas del directivo con todos los integrantes de la IE | x | | x | | x | | |
| 5 | El directivo buscó la satisfacción y bienestar del personal de la organización a través de prácticas de reconocimiento al trabajo realizado. | x | | x | | x | | |
| 6 | El personal de la IE se sentía satisfecho desarrollando la labor que le correspondía. | x | | x | | x | | |
| 7 | Los recursos asignados a la IE fueron usados equitativamente para atender las necesidades de los niveles que lo conforman. | x | | x | | x | | |
| 8 | Los informes de evaluación interna y rendición de cuentas fueron oportunas y abiertas al conocimiento de todos los integrantes de la IE | x | | x | | x | | |
| | DIMENSIÓN 2 | | | | | | | |
| 9 | El plan de monitoreo institucional fue socializado con el personal docente de la IE | x | | x | | x | | |
| 10 | Las acciones de monitoreo y acompañamiento fueron realizadas por el directivo según cronograma | x | | x | | x | | |

| | | | | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|---|--|--|
| 11 | El directivo a través del monitoreo detectó las necesidades en el desempeño docente de los maestros. | x | | x | | x | | |
| 12 | Existieron acciones de apoyo, de parte del directivo, que contribuyeron a mejorar la calidad de la práctica pedagógica de los maestros. | x | | x | | x | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

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

aplicable [] Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Fernando Ysaías Aguilar Padilla DNI:

10186815

Especialidad del validador: Doctor Gestión Pública y Gobernabilidad

Lima, 6 de mayo del 2022

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA LABORAL

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-----------------------|-----------|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIÓN 1 | | | | | | | |
| 1 | La infraestructura y ambientes de la escuela tuvieron atención en cuanto a orden, limpieza y mantenimiento. | x | | x | | x | | |
| 2 | Se tuvo fácil acceso a materiales y recursos educativos con que cuenta la institución educativa. | x | | x | | x | | |
| | DIMENSIÓN 2 | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 3 | Las relaciones interpersonales entre el directivo con los estudiantes y las familias de la institución educativa fueron cordiales. | x | | x | | x | | |
| 4 | Existía armonía en las relaciones entre el directivo y el colectivo docente. | x | | x | | x | | |
| 5 | Los diferentes niveles jerárquicos de la institución colaboraban entre ellos. | x | | x | | x | | |
| 6 | El mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales era interés de la institución. | x | | x | | x | | |
| 7 | Se propiciaron cambios positivos en función del desarrollo de la institución. | x | | x | | x | | |
| 8 | Se percibía que los estudiantes eran tratados de manera equitativa y justa por los directivos, docentes y trabajadores de la escuela. | x | | x | | x | | |
| 9 | Los trabajadores manifestaban orgullo de pertenecer a la institución educativa | x | | x | | x | | |
| 10 | Se involucraba a todos los actores educativos en la toma de decisiones institucionales. | x | | x | | x | | |
| 11 | Para la toma de decisiones institucionales se tomaban en cuenta ideas y propuestas del colectivo basados en el análisis y la discusión constructiva. | x | | x | | x | | |

| | DIMENSIÓN 3 | Si | No | Si | No | Si | No | |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 12 | Existían y/o se mantenían celebraciones o actividades como parte de la cultura escolar | x | | x | | x | | |
| 13 | Considera que había una comunicación horizontal, respetuosa y abierta con el directivo. | x | | x | | x | | |
| 14 | La imagen proyectada por la institución educativa a la sociedad era de reconocimiento y prestigio. | x | | x | | x | | |
| 15 | El personal de la institución educativa expresaba su identificación plena con la escuela. | x | | x | | x | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

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

aplicable [] Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Fernando Ysaías Aguilar Padilla DNI:

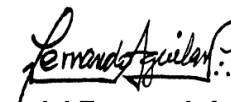
10186815 Especialidad del validador: Doctor Gestión Pública y Gobernabilidad

Lima, 6 de mayo del 2022

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del Experto Informante.