



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

Liderazgo transformacional, clima organizacional y gestión escolar en  
una I.E pública de Reque-Lambayeque

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

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Rios Garabito, Cecilia Maribel ([orcid.org/0009-0006-4686-4260](https://orcid.org/0009-0006-4686-4260))

**ASESORAS:**

Dra. Sialer Alarcón, Jannet Alicia ([orcid.org/0000-0001-9943-755X](https://orcid.org/0000-0001-9943-755X))

Dra. Arrunátegui Huamán, Betsy Pamela ([orcid.org/0000-0001-6240-2804](https://orcid.org/0000-0001-6240-2804))

**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

**CHICLAYO - PERÚ**

**2023**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar esta tesis a mis padres Guillermo y Juana, ejemplo de sacrificio, perseverancia y búsqueda de la calidad para servir a los que más necesitan. También dedico este trabajo a mi esposo, a mi hija Ashley y a mis queridos hermanos que con su apoyo constante me permiten seguir mejorando como profesional y como persona para brindar una educación de calidad.

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento inmenso para la Dra. Jannet Sialer y a la Dra. Betsy Arrunátegui por su apoyo constante en la elaboración de la tesis.

Agradecer a mis hermanos Luis Enrique y Raúl por orientarme y sugerirme detalles para ir mejorando poco a poco mi tesis.

Agradecer a mis compañeras Karina Villegas y Sylvia Ávila por su ayuda y por sus palabras de aliento permanente en la realización de la tesis.



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

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, SIALER ALARCÓN JANNET ALICIA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, asesor de Tesis titulada: "Liderazgo transformacional, clima organizacional y gestión escolar en una I.E pública de Reque-Lambayeque", cuyo autor es RIOS GARABITO CECILIA MARIBEL, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 20.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

CHICLAYO, 30 de Julio del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
SIALER ALARCÓN JANNET ALICIA <b>DNI:</b> 16724772 <b>ORCID:</b> 0000-0001-9943-755X	Firmado electrónicamente por: SIALERGJ el 04-08- 2023 18:05:30

Código documento Trilce: TRI - 0628652



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

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, RIOS GARABITO CECILIA MARIBEL estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Liderazgo transformacional, clima organizacional y gestión escolar en una I.E pública de Reque-Lambayeque", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

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

Nombres y Apellidos	Firma
CECILIA MARIBEL RIOS GARABITO DNI: 16783604 ORCID: 0009-0006-4686-4260	Firmado electrónicamente por: CRIOS90 el 30-07-2023 10:51:02

Código documento Trilce: TRI - 0628651

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR .....	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA .....	14
3.1. Tipo de estudio y diseño de investigación.....	14
3.2. Variables y operacionalización.....	14
3.3. Población, muestra y muestro .....	15
3.4. Técnicas de recolección de información.....	16
3.5. Procedimiento .....	16
3.6. Métodos de análisis.....	16
3.7. Aspectos éticos .....	17
IV. RESULTADOS .....	18
V. DISCUSIÓN.....	24
VI. CONCLUSIONES.....	30
VII. RECOMENDACIONES .....	31
REFERENCIAS.....	32
ANEXOS .....	40

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Población.....	17
Tabla 2: Relación de validadores.....	17
Tabla 3: Cuadro estadístico de la variable Liderazgo transformacional..	18
Tabla 4: Cuadro estadístico de la variable Clima Organizacional.....	19
Tabla 5: Cuadro estadístico de la variable Gestión Escolar.....	20
Tabla 6: Cuadro de normalidad de Kolmogorov-Smirnov .....	21
Tabla 7: Cuadro de correlación de Pearson.....	22

## RESUMEN

En estos últimos años el ministerio de Educación a través de guías y talleres de fortalecimiento de la gestión escolar a directivos y especialistas de UGEL y GREs, han cambiado el enfoque tradicional de la gestión directiva a través del empoderamiento de un liderazgo que le permita afrontar con éxito el logro educativo en sus estudiantes. Un líder transformacional debe ser un profesional que, a través de una motivación inspiracional y una influencia positiva genere admiración y respeto, ser esa persona que fortalezca el desarrollo del pensamiento en su comunidad educativa así como ser empático y carismático, también lograr un valor público en su institución gracias al desarrollo de una eficacia de la gestión escolar, para ello se utilizó el cuestionario Multifactorial MLQ-5X versión corta en 52 docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria para conocer el nivel de liderazgo transformacional. A través del análisis de datos utilizado se llegó a establecer una relación entre el liderazgo transformacional, el clima organizacional y la gestión escolar, encontrándose una relación significativa de  $p < 0,005$ , esto confirma la hipótesis que si existe una relación entre el liderazgo transformacional, clima organizacional y gestión escolar.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, clima organizacional, gestión escolar.

## ABSTRACT

In recent years, the Ministry of Education, through guides and workshops to strengthen school management for directors and specialists from UGEL and GREs, has shifted the traditional focus of management towards empowering leadership to successfully address educational achievement in students. A transformational leader should be a professional who, through inspirational motivation and positive influence, generates admiration and respect, strengthening the development of critical thinking in the educational community. They should also be empathetic and charismatic, achieving public value in their institution through effective school management. To assess the level of transformational leadership, a short version of the Multifactorial MLQ-5X questionnaire was used with 52 teachers from the pre-school, primary and high school levels. Through the data analysis used, a relationship was established between transformational leadership, organizational climate, and school management, with a significant relationship found ( $p < 0.005$ ), confirming the hypothesis that there is indeed a relationship between transformational leadership, organizational climate, and school management.

**Keywords:** transformational leadership, organizational climate, school management.

**Keywords:** pedagogical leadership, transformational leadership, organizational climate, efficacy, school management.

## I. INTRODUCCIÓN

Ante los grandes avances económicos, políticos y sociales que rigen en estos momentos el contexto mundial, la educación no puede mantenerse ajena a esta realidad y entre las grandes demandas sociales que deben ser atendidas se encuentra la educación con su rol directivo, quien debe asumir un liderazgo pedagógico logrando una eficiente gestión escolar. Ministerio de Educación [MINEDU],2023)

Los estudios internacionales como Bolívar (2022) y Salcedo (2018) toman en cuenta que el liderazgo transformacional del director es un factor que influye en la eficacia de la gestión en los diferentes centros educativos. También Hasek et al. (2021) Afirma que el liderazgo es una oportunidad para mejorar la gestión educativa y considera el liderazgo como base de la cultura organizacional, y los diversos cambios para transformar la gestión educativa, en ese sentido Bass (1985a) destaca la importancia de ser un líder que se preocupa por la realidad de la educación, y que cuenta con las herramientas necesarias para realizar esfuerzos para posibilitar las relaciones interpersonales, y lograr mejoras a través de acciones que incumben a las instituciones educativas, asimismo Minedu (2014) plantea que un verdadero liderazgo transformacional permite un buen clima institucional que se verá reflejado en el cumplimiento eficaz de los compromisos de gestión escolar, igualmente el Modelo de gestión del Sistema educativo de la región Piura (2015) frente a la problemática de un limitado liderazgo estratégico, bajos logros de aprendizaje en las ECE y la limitada cobertura y accesibilidad a los servicios educativos de calidad es que no permite optimizar el desarrollo educativo integral de los estudiantes de la región. Esta problemática no es ajena al Modelo de gestión educativa local de nuestro departamento de Lambayeque (2013) unido a denuncias a directores de instituciones educativas (Ministerio público y diario La República 2022), los actos de corrupción, clientelismo y una manera equivocada de reciprocidad debilitan una adecuada y eficaz estrategia de servicios que deberían generar un valor público con mejores servicios y una buena relación de ciudadanía con la comunidad educativa, esto no permite lograr un liderazgo democrático y estratégico. Caracterizando la problemática a nivel de la IE, el director presenta una serie de limitaciones como resumir su función a un trabajo meramente administrativo, recae solo en subdirección la dimensión

pedagógica como es el monitoreo docente, por parte de dirección existe una limitada cultura del monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente en la gestión del currículo con relación a los logros de aprendizajes de los estudiantes, la única forma de coordinación del trabajo pedagógico es a través de una hora de trabajo colegiado de área, no se promueve más espacios de interaprendizaje entre docentes y personal directivo, muchos menos algún curso de capacitación interna realizada por el director reforzando la propuesta educativa institucional. Los documentos de gestión escolar solo son elaborados por los docentes, sin la participación de padres de familia y estudiantes, además dicha institución a pesar que desde el 2015 fue remodelada con una moderna infraestructura a nivel de aulas y patios por parte del gobierno regional, tiene una limitada gestión para la mejora de la infraestructura, equipamiento y conectividad a, su aula de innovación pedagógica cuenta con solo 4 computadoras y un proyector multimedia para servir a 1123 estudiantes en los tres niveles educativos, así como el laboratorio de ciencias no posee ningún tipo de insumos o reactivos químicos para las prácticas de indagación científica de los diferentes niveles de estudios, al igual que los problemas permanentes en el sistema de agua, alumbrado e internet. A esto se suma según las nóminas de matrículas en el nivel secundario una disminución de aproximadamente un aula de 30 estudiantes entre los años que asumió el cargo directivo (2015 a 2023), también se observó un bajo rendimiento de los estudiantes en la última Evaluación Censal de Estudiantes (2018) a nivel de la región Lambayeque, solo existe trabajo interinstitucional con la policía local para el resguardo de los estudiantes a la hora de salida de la institución. Por todo lo dicho anteriormente con relación a la problemática conduce a formular la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional, clima organizacional y gestión escolar en una Institución, Educativa pública de Reque - Lambayeque?.

El estudio presenta una justificación teórica, dado que, se abordarán las variables liderazgo transformacional, clima organizacional y gestión escolar, desde un enfoque teórico, plasmando la información existente respecto a sus definiciones, conceptos y teorías brindadas por autores reconocidos a nivel internacional, cuya información será valiosa y de fuentes confiables, con la finalidad que permita definir cada variable desde un punto de vista teórico.

Además, tiene una justificación metodológica, tomado de Bass y Avolio (2004) de modo que, mediante la aplicación del Cuestionario Multifactorial MLQ-5X versión corta se valida el liderazgo transformacional, la aplicación del cuestionario de Bowers y Taylor (1970) para validar el clima organizacional y un último cuestionario tomando en cuenta las dimensiones de la gestión escolar formulados por Minedu (2023) para medir la eficiencia en la gestión escolar del directivo tomando como muestra a 52 docentes. En esta investigación se ha demostrado la utilidad de estos instrumentos para la recolección de datos sobre las variables de estudios, para determinar la relación existente entre tres variables. Finalmente, presenta una justificación práctica, debido a que, la información presentada en el estudio beneficiará brindando un diagnóstico general acerca de la realidad en la que se encuentran el liderazgo transformacional, el clima organizacional y el nivel de eficiencia de la gestión escolar que presenta el personal directivo donde los educadores son los principales involucrados, dado que se darán a conocer la relación significativa de las variables utilizadas frente a la situación institucional en la que se encuentran. En tal sentido se formuló el siguiente objetivo general: Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional, clima institucional y la gestión escolar en una Institución Educativa pública de Reque; y como Objetivos específicos, tenemos los siguientes: (1) Diagnosticar el nivel de liderazgo transformacional del directivo (2) Analizar el nivel de clima organizacional de una I.E pública de Reque, (3) Determinar el nivel de gestión escolar, (4) Encontrar la relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional, el clima organizacional y la gestión escolar en una I.E de Reque. Por lo que en este estudio la Hipótesis General es que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el clima organizacional y la gestión escolar; donde su Hipótesis nula es que el liderazgo transformacional no se relaciona significativamente ni con el clima organizacional ni con la gestión escolar en una I.E pública de Reque.

## II. MARCO TEÓRICO

El presente trabajo teniendo en cuenta las variables de liderazgo transformacional, clima organizacional y gestión escolar, tiene como antecedentes los trabajos de investigación como el desarrollado por Zegarra (2018) quien resalta la importancia de como el liderazgo transformacional del directivo influye significativamente en el rendimiento de cada uno de los docentes en una Institución Educativa de Iquitos. Donde a través de la aplicación de la prueba estadística de SPSS versión 20 valida su hipótesis y llega a la conclusión que el liderazgo transformacional es un factor importante de innovación, cambio, mejora y eficiencia en la búsqueda de una mejor calidad educativa de la I.E.

Con referencia al clima organizacional, Delgado et al.(2020) realizan un análisis de 9 artículos científicos de revistas indexadas donde se obtuvo que el 90% de las investigaciones concuerdan que los factores intrínsecos como la motivación, comunicación, la participación y la confianza influyen fuertemente en el clima organizacional , sólo el 10% de los estudios afirman que en algunos casos existen factores extrínsecos que podrían cambiar esta correlación como el clima de la ciudad, ubicación de la empresa o escuela, familia, etc. También Sánchez (2019) confirma en su tesis que el clima organizacional en una institución educativa del Callao se relaciona de manera significativa con la variable Liderazgo directivo, siendo esta relación directa y alta ( $r=0,754$ ). Se destaca en su investigación que la generación de cambios y transformaciones estructurales es clave en un auténtico proceso de liderazgo directivo, donde se pueden observar los deseos y anhelos de las personas que se identifican con el clima organizacional. En ese mismo sentido Carlos (2021) en su trabajo correlacional realizadas en los colegios particulares de Lima Este, se estableció la relación directa entre el clima organizacional y como esta mejora la eficiencia en la variable de la gestión escolar en los colegios particulares de Lima Este. Asimismo, se demostró que las dimensiones de clima organizacional basadas en la Teoría de Bowen y Taylor (1970) se relacionan de manera significativa con la Gestión Escolar de las instituciones educativas. Esto quiere decir que si se promueve un clima organizacional adecuado en las Instituciones Educativas se obtendrá una eficiente gestión educativa que se verá reflejado en los logros satisfactorios de

aprendizaje de sus estudiantes.

Al respecto conviene indicar lo que afirma Rivadeneyra (2022) en su propuesta de estudio descriptivo básico, ubicada a la Unidad de Gestión Local de Chiclayo, tomando como referencia al Proyecto Educativo Regional de Lambayeque al 2021, sobre la problemática de la gestión escolar tanto en unidades de administración local como instituciones educativas, detecta grandes problemas de liderazgo en la gestión escolar y el clima organizacional, cuya propuesta explica la importancia de desarrollar un liderazgo estratégico eficiente interconectado con un adecuado clima organizacional, de esta manera se podrá lograr los objetivos de la educación peruana que es el logro de los aprendizajes de los estudiantes permitiendo lograr desde sus gestiones, una educación de calidad.

En cuanto a las teorías sobre liderazgo transformacional tenemos a Bass (1985), quien afirma que el liderazgo transformacional estimula la capacidad del desarrollo del pensamiento y conciencia en los trabajadores, los cuales idealizan a su líder, aceptan las reglas y normas de trabajo y se comprometen con lograr los objetivos planteados, asimismo Villaroel et al., (2019) como Sotomayor et al., (2020) advierten la importancia de valorar el nivel de competencia que debe poseer un líder en contextos educativos inclusivos y vulnerables, donde se debe tener en cuenta que el logro de la meta organizacional depende del desempeño de toda la comunidad educacional, dejando de lado sus intereses personales motivando el trabajo en equipo . Para Salcedo (2018) por muchos años se pensó que el carisma es un factor decisivo para ejercer liderazgo que puede ser positivo si ejerce un carisma socializado o negativo si ejerce un carisma personalizado y narcisista; es cuando apareció la primera versión del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) propuesta por Bass y Avolio (1990), que fue utilizado para medir el liderazgo transformacional. Desde entonces el enfoque del liderazgo transformacional ha permitido entender el éxito y eficiencia en la gestión de las organizaciones. Además, Angulo et al. (2022) en la relatoría de la ponencia de J. de Zubiría, afirma que la educación brindada en América Latina como Colombia presenta limitaciones. No se enseñan temas relevantes a los jóvenes y no hay suficientes educadores solidarios y empáticos que tengan un liderazgo para transformar el proceso educativo del estudiante, que busque generar conocimientos enriquecedores, que a través del uso de instrumentos del

conocimiento se logre desarrollar operaciones intelectuales blandas. Esto se ha demostrado en una reciente encuesta sobre cómo es la educación y qué se debe considerar para mejorar. Un 40% de los encuestados indican que la labor directiva aún sigue priorizando la labor administrativa y gerencial antes que una gestión pedagógica basada en productos. Además, para que la educación sea de gran calidad, es esencial contar con una misión que reconozca al liderazgo como parte fundamental de la educación. Por otro lado las investigaciones realizadas por Burns, Bass y Avolio (1985) y Leithwood et al. (2019) consideran el liderazgo transformacional cuando el líder es altamente susceptible de promover innovación, aspiraciones, motivaciones y compromiso en los subordinados, las personas son influenciadas por su líder ir más allá de sus propias necesidades por el bien de la institución, y ocurre lo contrario con el liderazgo transaccional que usan bonificaciones o elogios y negativos como llamadas de atención para hacer correcciones o cambiar el comportamiento de los seguidores.

Con respecto a las teorías sobre clima organizacional Brunet (1987) define el clima organizacional bajo dos corrientes como la escuela Gestalt donde afirma que el ambiente de trabajo y el contexto es lo que influye en el comportamiento y acciones laborales de los colaboradores. En la corriente funcionalista, las ideas y el comportamiento de una persona dependen de su entorno; en este sentido la adaptación de una persona depende de cómo sus particularidades y diferencias puedan contextualizarse y expresarse a través de sus acciones, contribuyendo a la mejora del medio que le rodea.

Cuando interactúan las escuelas Gestalt y la escuela funcionalista, se logra un grado de equilibrio; este equilibrio es el que los colaboradores o participantes de una organización esperan alcanzar. Los trabajadores necesitan conocer su ambiente de trabajo, para conocer las conductas y habilidades que necesita la organización y así lograr una estabilidad con su contexto laboral. Likert citado por Edel et al (2007) identifica aspectos como normas, decisiones de los organigramas institucionales, así como la motivación, comunicación, desempeño y las relaciones interpersonales que se producen en la comunidad educativa; todos estos aspectos vinculados permiten que se dé un ambiente favorable o negativo.

Asimismo, como teorías sobre gestión escolar tenemos al enfoque de

resultados, que según la secretaria de Gestión Pública de la PCM (2013), es necesario e indispensable cambiar el enfoque funcional donde todos los estamentos o elementos de la comunidad educativa solo tienen como objetivo desempeñar sus funciones de manera eficiente, por un enfoque de procesos donde se establecen relaciones horizontales entre los diferentes miembros de la entidad educativa, guiadas por el liderazgo transformacional del directivo; cuyo propósito es asumir eficientemente la articulación de las responsabilidades no solo administrativas sino pedagógicas, perfeccionado y optimizando el proceso de aprendizaje-enseñanza, y una satisfacción de los miembros de la comunidad.

Según Minedu (2014) Un líder pedagógico es una persona que conduce un equipo, grupo o comunidad educativa, buscando que cada uno de los integrantes también desarrollen capacidades de liderazgo, generalmente un buen líder es aquel que propicia e incentiva que sus colaboradores también desarrollen habilidades de liderazgo, delega funciones y responsabilidades, pero sobre todo motiva para que reflexionen sobre lo trascendente que es lograr los objetivos de la organización. Según Easley (2019) y Benmira et al.,(2021), el líder pedagógico debe tener visión de futuro actuando proactivamente; tener autoridad moral, ser admirado y respetado por sus colaboradores, donde exista coherencia entre lo que dice y lo que hace; tener poder de convencimiento y de motivación frente a los demás; tener el conocimiento, la destreza y voluntad para conseguir una meta u objetivo, para esto, debe tener un nivel de conocimiento que traiga el concepto del mundo y la preparación profesional en la cultura del trabajo que conduce a la innovación y la búsqueda de soluciones brillantes. Se debe tener el compromiso social por el interés conjunto, sabiendo no solo como transferir mensajes, ideas o emociones, sino también saber escuchar y saber actuar, de esa manera se podrá medir la efectividad de la comunicación.

Por lo que se refiere a la definición de los términos usados en la presente investigación tenemos: la definición de LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, que según Bass (1985a) y Cifuentes et al. (2020) reafirman que el Liderazgo transformacional desarrolla las habilidades directivas de la comunidad educativa, los cuales asumen el compromiso de trabajar en equipo, proactivamente para el logro de la meta propuesta por la organización, dejando de lado intereses

individuales para centrarse en los intereses que mueven al equipo; además Bass et al. (2003) así como Day et al. (2020) señalan que el líder es capaz de acuerdo a su contexto o situaciones determinadas cambiar su tipo de liderazgo con la intención de obtener los mejores resultados. Asimismo, Baptiste (2019) afirma que el Liderazgo Transaccional es una suerte de costo beneficio, donde el líder utiliza beneficios, bonos y mejoras tanto económicas como de cargos para motivar, generar expectativa y lograr que los trabajadores se comprometan con el trabajo realizado en la organización. Además de estos tipos de liderazgo, se pueden observar actitudes de Laissez-faire o dejar hacer en algunos directivos, donde la persona a cargo de una organización no es exactamente un líder, permite que los demás hacer lo que les parezca, asume que los trabajadores saben muy bien su función, por lo que no necesitan un monitoreo ni acompañamiento de mejora, además justifica su limitado accionar en el desarrollo de tareas de índole administrativa, en caso de errores culpa a los colaboradores de dichas fallas.

Bass y Avolio (1985), tomando estos perfiles de liderazgo habla de cuatro dimensiones que se tomarán en cuenta en el presente trabajo, ellas son: la estimulación intelectual, al igual que la motivación inspiracional, también creemos importante que la influencia idealizada, como la consideración individualizada definen claramente los principales aspectos que definen a un líder transformacional. Así Zevallos (2019) señala que el liderazgo es fundamental pues permite que una persona, en este caso el líder o lideresa, pueda conducir a un conjunto de personas a conseguir el logro de las metas que la organización se ha propuesto; generando satisfacción en cada integrante de esta comunidad, pues sienten que el éxito de la comunidad, entidad o empresa; es parte del éxito individual, que el esfuerzo o trabajo realizado, tiene resultados. También López (2019), señala que se debe tener en cuenta que cada organización tiene sus particularidades más aún si se enfoca en el proceso de educativo, es por ello que cada liderazgo tiene características diferentes.

Un tipo acertado de liderazgo es vital para lograr el éxito en una institución. Una organización puede tener un sistema de control y procedimientos de organización eficientes, pero la ineficiencia de un buen directivo, no podrá lograr el propósito encomendado, así como se ha podido observar instituciones que han tenido muchas limitaciones, pero gracias a una buena conducción y liderazgo han

podido lograr la meta propuesta. En ese sentido Antoniou (2018) afirma que el liderazgo resume un perfil de autocontrol, influencia, pertinencia, empatía, organización y valores que debe poseer y transmitir el directivo a los miembros de su organización, en ese sentido Leithwood et al.(2022) considera que las instituciones más que administradores o jefes necesitan líderes con habilidades estratégicas y motivacionales que permita empoderar en los miembros de toda la institución educativa, especialmente en los estudiantes, donde se desarrollen proyectos de aprendizaje orientados a fortalecer las habilidades básicas de liderazgo desde edades tempranas, esto influirá en la mejora de los logros de aprendizaje de los estudiantes.

A continuación, definimos el término CLIMA ORGANIZACIONAL que según Lewin (1930) dio las primeras ideas sobre clima en general, entendiéndose como la atmósfera psicológica adecuada que debe existir entre el comportamiento de cada colaborador en su institución. Tamayo y Traba (2010) afirma que las diversas organizaciones presentan características y objetivos propios teniendo en cuenta el ambiente interno y las redes de comunicación y relación entre las autoridades y los trabajadores, a esto se llaman Clima Organizacional. Según Chiavenato (2007), la supervivencia organizacional es cuando dos o más personas se unen para apoyarse mutuamente y lograr el mismo objetivo, lo que significa que no se pueden lograr individualmente. Entonces se puede concluir que el logro de un objetivo común puede ocurrir si las personas interactúan de manera efectiva dentro de dicha organización.

Bowers & Taylor (1970), tomado por Brunet (1992) y Tamayo y Traba (2010) se toma las siguientes dimensiones del Clima Organizacional: (1) Liderazgo: Permite la toma de decisiones más oportunas y efectivas para la mejora de la organización, así como la evaluación continua de las funciones de los colaboradores en la institución, este juicio de valor del trabajador será muy importante en las decisiones que se tomen en el interior de la organización. La capacidad y habilidad de un líder para guiar, dirigir y motivar un trabajo eficiente de equipo será importante para la obtención de la eficiencia de su gestión y el logro de una competitividad organizacional. En ese sentido Seifollahi (2018) afirma que el trabajo directivo debe centrarse en propuestas y acciones que permitirán lograr un clima participativo, de mutua ayuda y experiencia laboral para lograr la meta

organizacional propuesta. (2) Motivación: Son las condiciones que lleva a los colaboradores a mejorar su función y trabajar arduamente para el logro de las metas trazadas. Según Canli et al., (2022), hay tres factores distintos: la motivación humano intrínseca, la motivación extrínseca que es la presencia externa de una meta, objetivo o estímulo, en la medida en que es vista u observada como una herramienta para satisfacer un deseo o necesidad. También Susilo (2028) anota que la motivación es importante en el desarrollo de un liderazgo transformacional donde la elección de una estrategia de acción basada en una evaluación de diferentes opciones actuará dirigiendo y reduciendo comportamientos que tiendan a buscar la motivación necesaria para lograr la satisfacción. (3) Comunicación: Se refiere a la escucha activa y eficaz que desarrolla el líder que permite mejorar las redes de comunicación de los miembros de su organización. Los distintos tipos de comunicación y los canales que utiliza el líder son necesarias para lograr una eficaz gestión. De igual manera Berkovich et al., (2021), precisa la importancia de ejercer un liderazgo que fortalezca el lado emocional de todos sus colaboradores, es pertinente agregar que del correcto comportamiento de los colaboradores dependerá la eficiencia de las funciones administrativas, educativas, estratégicas y democráticas de una organización. (4) Relaciones interpersonales: Es la manera como el director o jefe ofrece bienestar y comodidad a los miembros de una organización para optimizar su trabajo, sin olvidar el cumplimiento de sus responsabilidades y compromisos. En este sentido Hunt et al.,(2019), establece que es muy importante superar la motivación extrínseca, el interés económico como único impulsor del deseo de mejora de la persona y más bien crear condiciones o mecanismos que generen una motivación intrínseca en los miembros de la comunidad, institución o empresa; entre los mecanismos que se deben promover están el desarrollar una filosofía del esfuerzo para conseguir logros individuales y colectivos, el reconocimiento de la capacidad y el buen trabajo que vienen realizando los equipos más destacados de una entidad y la posibilidad de que todos pueden alcanzar estos reconocimientos, solo es cuestión de proponérselo. De esta forma se genera una serie de mecanismos que crean un buen ambiente de trabajo en equipo, de valoración al esfuerzo y un deseo constante de mejora; a esto se suma que el equipo directivo debe velar por el bienestar de cada uno de los miembros de la entidad o comunidad, de tal forma que la persona se sienta formando parte de una familia laboral. Otro aspecto importante es la (5) Apertura a

los cambios tecnológicos: La disponibilidad de ofrecer nuevos recursos o nuevos equipos por parte de la dirección es lo que se basa para facilitar o mejorar el trabajo de los miembros de la organización.

Acercas de la definición de GESTIÓN ESCOLAR, Minedu (2021) señala que la gestión escolar nos ayuda a conocer lo que existe al interior de las escuelas, para saber lo que se necesita, que acciones deben permanecer, que acciones deben ser cambiadas o mejoradas para lograr el objetivo propuesto. Asimismo, el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y certificación de la Calidad de la Educación Básica ([IPEBA] 2013), señala que la buena gestión escolar es definida como aquella que organiza óptimamente los recursos con lo que cuenta la institución u organización para poder optimizar los procesos que permitan alcanzar los objetivos y metas institucionales. Según el Minedu (2023) existe una característica muy importante que diferencia a la gestión escolar con otros tipos de organizaciones, es que ésta se basa principalmente en la formación de personas (estudiantes, docentes y padres de familia) así como organizar acciones y dirigir procesos para lograr una educación de calidad. Además, Echevarría (2020) y Rodríguez et al., (2019), indican que la satisfacción laboral es una consecuencia del desarrollo de una buena gestión y un buen liderazgo.

Calle (2016) afirma que una gestión educativa debe basarse en procesos y resultados, en la cual trabajen en equipo todos los actores de una institución educativa para generar un valor público en beneficio de los estudiantes. Se debe generar escuelas que trabajen factores como la gobernabilidad en la educación, servicios de calidad ofrecidos por la gestión, una gestión curricular competitiva y una gestión que tome en cuenta a todos los miembros de la institución educativa.

Según Evaristo (2018) los nuevos enfoques de gestión escolar deben buscar el fin principal de toda institución educativa, el cual es lograr un avance significativo en el logro de los aprendizajes; de esta manera se supera el enfoque tradicional y reduccionista que solo buscaba la eficiencia en el uso de los recursos y se pasa a una visión más pedagógica que se centra en el logro de aprendizajes de acuerdo a los estándares de aprendizaje, en este caso establecidos por el Currículo Nacional de Educación Básica; este es el valor público fundamental que debe alcanzar una eficiente gestión escolar. Asimismo, MINEDU (2023), toma en cuenta que la gestión escolar tiene el reto de dinamizar los procesos, con el fin de recuperar y reconstruir el sentido y valor de la vida escolar, donde se tenga que crear y recrear una nueva

forma de hacer escuela. En ese sentido Hernández (2002) identificó cuatro características principales de la gestión en el sector educativo. Se describe como un proceso dinámico, sistemático y flexible basado en la coordinación más que en la imposición. a) es un proceso dinámico porque la gestión escolar es un conjunto de procedimientos y tecnologías que proporciona mecanismos importantes y apropiados para sus siempre cambiantes innovaciones. b) Es un proceso sistemático porque las estrategias, herramientas y técnicas de gestión forman un conjunto de elementos importantes que se interrelacionan e interactúan para lograr las metas u objetivos de las diferentes instituciones. c) es un proceso flexible porque la gestión educativa es un sistema de estrategias, métodos, procedimientos y técnicas metodológicas. d) Énfasis: se cree que una buena gestión se debe basar en estrategias que le den fuerza para lograr el éxito.

El liderazgo educativo propone cuatro dimensiones que deben actuar de manera interconectada: (1) Gestión Estratégica: Calle (2016) afirma que la gestión estratégica se basa en el modelo de gestión del sistema educativo, el cual es un marco institucional y organizacional que tiene como objetivo lograr valor social a través de los resultados y objetivos alcanzados, así como realizar confianza y legitimidad. Esta dimensión debe considerar los siguientes indicadores: (a) conocimiento de los deberes del personal (b) participación en la evaluación de los monitoreos docentes (c) calendarización oportuna de las actividades institucionales (d) fortalecimientos de capacidades y habilidades del personal docente y no docente.

Otra dimensión considerada prioritaria es la Gestión Pedagógica: En cuanto a la dimensión pedagógica se define como el trabajo en la institución educativa y el proceso más importante que forma a todos los participantes de la institución educativa durante el proceso de aprendizaje.

Esta dimensión promueve la comprensión del esfuerzo, el uso de programas y proyectos en las prácticas docentes, el manejo de los métodos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación, actualización y capacitación efectiva de los docentes para fortalecer sus competencias, y mejorar el proceso de los aprendizajes en los estudiantes. Minedu (2014) considera que esta dimensión se refiere a los procesos básicos de las instituciones y el aprendizaje. Esta dimensión debe considerar los siguientes indicadores: (a) planificación de los documentos de gestión pedagógica, (b)

promover espacios de interaprendizaje y (c) Monitoreo y acompañamiento de los procesos pedagógicos. Con respecto a la tercera dimensión tenemos la Gestión Administrativa: Se define por dimensión administrativa a aquella que trata de dar cabida a los intereses institucionales, facilitando así la toma de decisiones para que se realicen acciones concretas que efectivamente alcancen los objetivos y beneficien a la institución.

En esta dimensión se deben medir los siguientes indicadores: (a) permanencia del personal docente y no docente, (b) gestiona adecuadamente los recursos materiales de la I.E, (c) gestiona planes y ejecución de riesgo de desastres de la I.E, asimismo una cuarta pero no menos importante es la Gestión Comunitaria: Según Minedu (2023), dimensión comunitaria es la forma en que las instituciones educativas se conectan e integran con las comunidades a las que pertenecen, conociendo y comprendiendo sus necesidades, problemas y propuestas. Para Chiavenato (2000), las relaciones de las instituciones educativas con el entorno social e interinstitucional, teniendo en cuenta a organismos públicos y privados aliados como iglesias, municipios, organizaciones no gubernamentales, etc. El compromiso efectivo debe ser consistente con el objetivo de fomentar alianzas estratégicas para mejorar la calidad de la educación para las comunidades locales y los estudiantes.

En este sentido, se deben tener en cuenta los siguientes indicadores: (a) coordinación efectiva con APAFA (b) se promueve el acompañamiento socioafectivo a la comunidad educativa. (c) gestión de alianzas estratégicas con instituciones locales.

### III. METODOLOGÍA

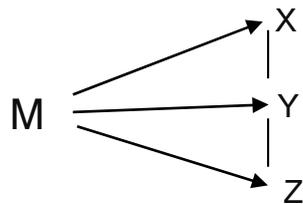
#### 3.1. Tipo de estudio y diseño de investigación

##### 3.1.1. Tipo de estudio

Según Hernández et al., (2014) pueden afirmar que el estudio se realizó tomando en cuenta el uso de variables. Según el diseño descriptivo simple correlacional, donde se recopilan datos para describir las características de una muestra y analizar las relaciones entre variables, sin controlar las variables de estudio.

##### 3.1.2. Diseño de investigación

El estudio se desarrolló según el diseño no experimental, descriptivo y correlacional, para describir las relaciones entre variables, ya sean dos o más, en un momento específico, (Hernández et al ,1994).



Dónde:

M = Muestra de estudio, 52 docente de una institución educativa.

X = Encuesta a docentes sobre Liderazgo transformacional.

Y = Encuesta a docentes acerca Clima Organizacional

Z = Cuestionario a docentes sobre la gestión escolar.

R = Relación entre Liderazgo transformacional Clima organizacional y gestión escolar

#### 3.2. Variables y operacionalización:

##### 3.2.1. Definición conceptual

La influencia transformacional del liderazgo es ejercida por los miembros de una organización, que son guiados por los directivos y diversos grupos de interés, con el fin de avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. (Minedu 2014).

Se afirma además que, tomando en consideración el ambiente interno y las redes de comunicación y relación entre las autoridades y los trabajadores, las

diversas organizaciones presentan características y objetivos propios. A esto se le denomina Clima Organizacional. (Tamayo et al 2010).

La gestión escolar se entiende como el conjunto de procesos administrativos y estrategias de liderazgo que tienen como objetivo lograr el desarrollo integral de las y los estudiantes, así como garantizar su acceso a la educación básica hasta la culminación de su trayectoria educativa (D.S N° 006-2021.MINEDU).

### 3.2.2. Definición operacional

Para la medición de las dimensiones de liderazgo se utilizó el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-5X versión corta de Bass y Avolio (2004), que mide tres tipos de estilo de liderazgo: Transformacional, transaccional y Laissez-Faire.

### 3.3. Población, muestra y muestro:

En este caso la población estuvo conformada por 52 docentes de una Institución Educativa pública de Reque –Lambayeque y para la muestra se utilizó la técnica no probabilística por conveniencia. En el estudio los 52 docentes de la muestra formaron parte total de la población.

**Tabla 1**

Población y muestra censal

<b>Población</b>	<b>Muestra censal</b>
03 docentes directivos	03 docentes directivos
06 docente Inicial	06 docentes Inicial
23 docentes primaria	23 docentes primaria
29 docentes Secundaria	29 docentes Secundaria
Total	52 docentes

Nota: Número total de la población y muestra para el estudio

### 3.4. Técnicas de recolección de información

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, y como herramientas los cuestionarios. Esto, permitió la recolección de datos importantes sobre las relaciones con los docentes pertenecientes a un colegio público de Reque- Lambayeque

**Tabla 2**

Validadores del instrumento

<b>Validador</b>	<b>Grado académico</b>	<b>Resultado</b>
Pérez Dávila Martha Lucero.	Magister en Educación	Alto
Escribano Siesquén William	Magister en Educación	Alto
Rojas Zúñiga Susana	Doctora en Educación	Alto
	Valor final	Alto

Nota: Valoración por parte de los expertos.

### 3.5. Procedimiento

A efectos de recolectar los datos para la presente investigación se elaboró tres instrumentos teniendo en cuenta las dimensiones recogidas en el marco teórico, luego se pasó por el proceso de validación del juicio de expertos a través del cuestionario.

La información recogida de la validación de juicio de expertos se ingresó al programa Excel través de la prueba V Aiken donde se pudo confirmar la validez del instrumento, se tuvo en cuenta la claridad, coherencia y relevancia de cada ítem. Además, se utilizó el análisis de confiabilidad a través del Alfa de Cronbach.

### 3.6. Métodos de análisis

Se usaron los estadísticos descriptivos como tablas estadísticas en la medición del nivel de las dimensiones de la variable Liderazgo transformacional, Clima Organizacional y Gestión escolar.

En la estadística inferencial para la medición de la normalidad se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov y para la medición de la correlación se utilizó la R de Pearson.

### **3.7. Aspectos éticos**

El análisis de los argumentos de investigación global y nacional está protegido por las leyes de derechos de autor vigentes (D.L. No. 822-1996), además, se tuvo en deferencia los principios éticos como la autonomía con el consentimiento informado de los docentes encuestados, así como el permiso del directivo de la I.E en la aplicación de los cuestionarios. Los datos obtenidos fueron mantenidos en completa confidencialidad, se manejó el criterio de justicia donde se respetó los derechos de los diversos autores mencionados en la investigación, que fueron referenciados de acuerdo con el Manual de Normas APA, también se tuvo en cuenta el criterio de beneficencia se tuvo en cuenta el aporte educativo y en el criterio maleficencia se tomaron medidas para reducir riesgos y mejorar el aporte del estudio.

#### IV. RESULTADOS

##### INTERPRETACIÓN DE LAS TABLAS ESTADÍSTICAS POR DIMENSIÓN:

**Tabla 3**

Nivel de las dimensiones de la variable Liderazgo transformacional en una Institución Educativa pública de Reque - Lambayeque

<b>Influencia idealizada</b>	fi	(%)
Bajo	0	0%
medio	45	86,5%
alto	7	13,5%
Total	52	100%
<b>Motivación inspiracional</b>	fi	(%)
Bajo	0	0%
medio	25	48,1%
alto	27	51,9%
Total	52	100%
<b>Estimulación intelectual</b>	fi	(%)
Bajo	7	13,5%
medio	45	86,5%
alto	0	0%
Total	52	100%
<b>Consideración individualizada</b>	fi	(%)
Bajo	0	0%
medio	49	94,2%
alto	3	5,8%
Total	52	100%

Nota. Se observa que el 86,5% de los docentes tienen la idea de que el director presenta una influencia idealizada media en la I.E pública de Reque.

Con respecto a la Motivación inspiracional, los resultados indican que el 48,1% de los docentes tienen la idea de que el director proyecta una motivación inspiracional media, mientras que el 51,9% de los docentes tienen la percepción que el director fomenta una motivación inspiracional alta con respecto a su liderazgo, además en la estimulación intelectual los resultados indican que el 13,5% de los docentes tienen la idea de que el director presenta una estimulación intelectual baja, mientras que el 86,5% de los docentes tienen la percepción que el director presenta una estimulación intelectual media o regular con respecto a su liderazgo. Con lo concerniente a la consideración individualizada se observa que los resultados indican que el 94,2% de los docentes piensan que el director presenta una consideración individualizada media, con respecto a su liderazgo en la I.E pública de Reque.

**Tabla 4**

Nivel de las dimensiones del Clima organizacional de una Institución Educativa pública de Reque - Lambayeque

<b>Liderazgo</b>	fi	(%)
Bajo	1	1,9%
medio	48	92,3%
alto	3	5,8%
Total	52	100%
<b>Motivación</b>	fi	(%)
Bajo	0	0%
medio	51	98,1%
alto	1	1,9%
Total	52	100%
<b>Comunicación</b>	fi	(%)
Bajo	0	0%
medio	12	23,1%
alto	40	76,9%
Total	52	100%
<b>Relaciones interpersonales</b>	fi	(%)
Bajo	0	0%
medio	51	98,1%
alto	1	1,9%
Total	52	100%
<b>Apertura a los cambios tecnológicos</b>	fi	(%)
Bajo	0	0%
medio	51	98,1%
alto	1	1,9%
Total	52	100%

Nota. Se observa los resultados que el 1,9% de los docentes afirman que el directivo presenta un liderazgo bajo comparado con el 92,3% de los docentes que afirma que el director presenta una Liderazgo regular, y el 13,5% afirma que el nivel del directivo es alto. Teniendo en cuenta la Motivación, los resultados indican que el 98,1% de los docentes tienen la idea de que el director si presenta una motivación media, mientras que el 1,9% presentan una alta motivación. Con respecto a la Comunicación, el 23,1% de los docentes afirman que el director presenta una comunicación media, mientras que el 76,9% consideran que es alta. En las Relaciones interpersonales, el 98,1% de los docentes consideran que es regular las relaciones interpersonales, mientras que el 1,9% considera que es alta. En la apertura a los cambios tecnológicos, los resultados indican que el 98,1% de los docentes piensa que el director presenta una apertura regular mientras que el 1,9% de los docentes creen que la apertura del directivo es alta.

**Tabla 5**

Nivel de las dimensiones de la Gestión escolar de una Institución Educativa pública de Reque - Lambayeque

<b>Gestión estratégica</b>	fi	(%)
<i>Bajo</i>	0	0%
<i>medio</i>	52	100%
<i>alto</i>	0	0%
Total	52	100%
<b>Gestión pedagógica</b>	fi	(%)
<i>Bajo</i>	13	25%
<i>medio</i>	36	69,2%
<i>alto</i>	3	5,8%
Total	52	100%
<b>Gestión administrativa</b>	fi	(%)
<i>Bajo</i>	0	0%
<i>medio</i>	27	51,9%
<i>alto</i>	25	48,1%
Total	52	100%
<b>Gestión comunitaria</b>	fi	(%)
<i>Bajo</i>	3	5,8%
<i>medio</i>	39	75%
<i>alto</i>	10	19,2%
Total	52	100%

Nota. El 100% de los docentes tienen la idea de que el director realiza una regular gestión estratégica, mientras que el 25% considera que es baja frente al 69,2% que afirma que la gestión pedagógica del director es regular. Con respecto a la gestión administrativa el 51,9% afirman que el director presenta una regular gestión administrativa, y el 48,1% piensa que su gestión es alta, asimismo sobre la Gestión comunitaria que realiza el directivo, los resultados indican que el 5,8% de los docentes afirman que la gestión comunitaria que fomenta el Director es baja, mientras el 75% de los docentes tienen la percepción que el director si fomenta una gestión comunitaria media, y el 19,2% tienen la percepción que el Director si está desarrollando una gestión comunitaria eficiente.

**Tabla 6**

Relación de las dimensiones de Liderazgo transformacional, Clima organizacional y Gestión escolar en una Institución Educativa pública de Reque - Lambayeque

		INFLUENCIA IDEALIZADA	MOTIVACION INSPIRACIONAL	ESTIMULACION INTELLECTUAL	CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	LIDERAZGO	MOTIVACION	COMUNICACION	RELACIONES INTERPERSONALES
INFLUENCIA IDEALIZADA	R de Pearson	—							
	gl	—							
	valor p	—							
MOTIVACION INSPIRACIONAL	R de Pearson	-0.016	—						
	gl	50	—						
	valor p	0.908	—						
ESTIMULACION INTELLECTUAL	R de Pearson	-0.110	-0.185	—					
	gl	50	50	—					
	valor p	0.436	0.189	—					

		INFLUENCIA IDEALIZADA	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	LIDERAZGO	MOTIVACIÓN	COMUNICACIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES
CONSIDERACION	R de								
N INDIVIDUALIZADA	Pearson	-0.247	-0.137	0.078	—				
	gl	50	50	50	—				
	valor p	0.078	0.332	0.580	—				
LIDERAZGO	R de Pearson	0.566	-0.036	-0.129	0.117	—			
	gl	50	50	50	50	—			
	valor p	< .001	0.800	0.362	0.409	—			
MOTIVACIÓN	R de Pearson	0.343	0.460	-0.033	-0.149	0.229	—		
	gl	50	50	50	50	50	—		
	valor p	0.013	< .001	0.818	0.292	0.103	—		

		INFLUENCIA IDEALIZADA	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	CONSIDERACIÓN +O N INDIVIDUALIZADA	LIDERAZGO	MOTIVACIÓN	COMUNICACIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES
COMUNICACIÓN	R de								
	Pearson	-0.020	0.016	-0.100	0.423	0.067	-0.199	—	
	gl	50	50	50	50	50	50	—	
	valor p	0.887	0.911	0.482	0.002	0.638	0.157	—	
RELACIONES INTERPERSONALES	R de								
	Pearson	-0.102	-0.066	0.107	-0.022	-0.062	0.013	-0.047	—
	gl	50	50	50	50	50	50	50	—
	valor p	0.474	0.641	0.452	0.879	0.662	0.929	0.740	—

Nota: La dimensión Liderazgo con la dimensión influencia idealizada son las dimensiones que presentan más correlación entre sí, donde el valor de  $p > 0.05$  entonces existe relación.

## V. DISCUSIÓN

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos, los cuales se discuten con las teorías asociadas con las variables de estudio y las investigaciones que se han considerado como antecedentes. En ese sentido, el objetivo de la investigación ha radicado en relacionar el liderazgo transformacional que posee el directivo de la institución educativa con el clima organizacional y a la vez con la gestión escolar que desarrolla en la I.E pública de Reque. Los hallazgos del primer objetivo específico que es diagnosticar el nivel de liderazgo transformacional del directivo, los indicadores para medir el nivel se utilizaron como instrumento el cuestionario multifactorial 5x versión corta propuesto por Bass y Avolio (2004) indica que el 90,4% de los docentes encuestados confirmaron que el liderazgo de su directivo es regular o medio según los indicadores del estudio y solo el 9,6% de los docentes encuestados considera que es bueno. Es conveniente resaltar como se evidencia en estos resultados que la gran mayoría de docentes considera que el liderazgo de su directivo no es satisfactorio o bueno. Esto coincide con la investigación de Zegarra (2018) quien en una investigación similar llega a la conclusión que el liderazgo transformacional es una variable importante para lograr buenos resultados en las metas que se propone la institución educativa , esto coincide con lo que indica el Marco del buen desempeño directivo del Minedu (2014) que afirma que el directivo se debe transformar en un líder pedagógico que influya en los miembros de una organización educativa y empoderarlos para lograr los objetivos propuestos en la I.E.

En este sentido Murillo (2006) nos indica que la labor directiva no solo se debe centrar en su dimensión administrativa sino también en su función pedagógica que permita su liderazgo transformador. De la misma manera Bass (1985) también toma en cuenta lo importante que es el trabajo de un líder transformacional para generar cambios positivos y eficientes en la organización. Mamani (2018) también tiene una opinión similar con el presente artículo puesto que también llega a la conclusión que el liderazgo transformacional es una variable importante para poder lograr una satisfacción en todos los miembros de una comunidad educativa que le permita ofertar una educación de calidad. Además, Calle (2022) afirma que el directivo debe ser un líder en busca de lograr el mayor propósito de la educación en el Perú que es generar valor público a los resultados educativos que son los

logros de aprendizaje. Por consiguiente y habiendo realizado el diagnóstico de los resultados obtenidos en esta investigación encontramos que el liderazgo transformacional es una variable muy importante para mejorar el desarrollo de la labor educativa del equipo docente imprimiendo una gran motivación en la tarea docente por alcanzar los mayores resultados en el logro de los aprendizajes con los estudiantes, en esta tarea no solamente confluyen los aspectos formales como la parte administrativa sino sobre todo un aspecto emocional y esto se da cuando el líder pedagógico inspira y motiva al equipo docente a realizar las metas colectivas, en este sentido se podría decir que uno de los aspectos más resaltantes es la motivación inspiracional, un directivo debe saber manejar habilidades blandas como es trabajar en equipo, la escucha activa, saber manejar las emociones, saber motivar al equipo y por supuesto liderar, es decir ir delante de las acciones a realizar conduciendo, pero asumiendo las responsabilidades mayores del esfuerzo que implica estas acciones y que los integrantes vean el esfuerzo que éste realiza, para evitar el desánimo e ir motivando constantemente a través del ejemplo .

En ese sentido es necesario que los directivos promuevan una buena gestión educativa a través de una conducción democrática de la institución, esto implica escuchar y tomar en cuenta las buenas ideas de los diferentes miembros de la comunidad, esto afianza el compromiso y estimula el trabajo en equipo.

Con respecto al segundo objetivo específico de analizar el nivel de clima organizacional utilizando las dimensiones propuestas por Bowers y Taylor(1970), encontramos que un 92,3 % de los docentes encuestados afirman que el nivel es medio o regular y solo el 7,7% toma en cuenta que el nivel del clima organizacional de la institución es alto. Además, se puede observar que una dimensión del clima organizacional tiene una alta relación con la primera variable que es el liderazgo, en ese sentido se entiende que el nivel de liderazgo que asuma el directivo se relaciona con tipo de nivel de clima organizacional que se da en la institución educativa. Con características comunes se tiene el estudio de Santiago (2021) donde se puede apreciar que consideró el clima organizacional de un laboratorio clínico privado de Lima como regular con un 42.9% de la muestra encuestada y cuyos indicadores tienen mucha relación con los tomados en esta investigación como son las relaciones interpersonales, desempeño laboral, capacidad laboral y

la motivación y cuya sugerencia más resaltante es que desde la parte Gerencial o directiva se propongan estrategias para mejorar el clima organizacional. En esa misma línea Delgado et al (2020) realizan un análisis de 9 artículos científicos de revistas indexadas donde se obtuvo que el 90% de las investigaciones concuerdan que los factores intrínsecos influyen fuertemente en el clima organizacional como la motivación, comunicación, participación y confianza, sólo el 10% de los estudios afirman que en algunos casos existen factores extrínsecos que podrían cambiar esta correlación como la vida conyugal, relaciones de pareja en la institución, clima de la ciudad, ubicación de la organización, etc.; esta acotación también es reforzada por Chiavenato (2007) y Leithwood (2022) donde afirma que un adecuado clima organizacional permite que las personas interactúen mucho más y mejore la productividad o el logro de los objetivos propuestos, se comuniquen eficientemente y colaboren activamente para lograr las metas propuestas, dándole mucho más valor al trabajo colaborativo que al individual. Por consiguiente y habiendo realizado el análisis del clima organizacional los resultados obtenidos en esta investigación se destacan que para que haya un buen clima organizacional tiene que haber una comunicación horizontal y asertiva, de tal forma que todo el equipo docente se sienta escuchado y reconocido por su líder, pero esto se da cuando las decisiones del líder toman en cuenta el bienestar de todos los integrantes de la comunidad y su desarrollo personal y profesional. En este sentido es resaltable el tema de la apertura de los cambios tecnológicos que es una de los mayores indicadores del desarrollo profesional en la actualidad, por lo tanto, el líder entonces no solo debe ser escuchado sino saber escuchar e interpretar las actitudes o señales de su comunidad educativa.

En el tercer objetivo específico determina el nivel de gestión escolar que cumple el directivo, donde un categórico 98,1% de los docentes encuestados percibe que la gestión realizada por el directivo es media o regular, tomando como indicadores los lineamientos propuestos por Minedu (2023) en la directiva para la gestión escolar 2023. Además, se puede corroborar que un 48,1% piensa que la fortaleza del directivo en su gestión es su dimensión administrativa, mientras que consideran que su gestión en la dimensión pedagógica es la más baja, donde el 69,2 % de los encuestados piensan que realmente su gestión pedagógica es regular o media, tomando como ítems los monitoreos permanentes, la planificación

en conjunto de las propuestas educativas institucionales y generación de espacios de interaprendizaje. Estos resultados presentan similitud con la investigación de Moreno et al (2019) quien en las recomendaciones incide en la importancia del monitoreo como aspecto eje para la mejora de la gestión escolar; en ese sentido también Huapaya(2019) hace referencia de la necesidad de una gestión de procesos donde el directivo sea la persona que a través de la confianza y la comunicación pueda establecer una cultura evaluativa que a través del acompañamiento y monitoreo permanente ayude al docente a crecer profesionalmente a partir de sus limitaciones y fortalecimiento de sus habilidades. Por lo que Chacón (2021) señala la imperiosa necesidad de ir modificando la manera de hacer una gestión meramente burocrática y transformarla a través de un eficiente liderazgo en una gestión horizontal donde los procesos permitan mejorar holísticamente los resultados pedagógicos. Es por ese motivo que el Minedu en el informe de los resultados nacionales de la ECE y de la EM reafirma que es muy importante vincular eficientemente las diferentes dimensiones de la gestión escolar peruana para que puedan cumplir con el objetivo trazado que es lograr aprendizajes significativos y de calidad en los estudiantes sin discriminación, con equidad e igualdad. A la vez Calle (2022) afirma que para lograr una eficiente gestión escolar se debe asegurar la organización y desarrollo de los servicios educativos que garanticen el máximo valor público en el acceso con equidad de todos los estudiantes y que logren aprendizajes de calidad que contribuyan a su desarrollo integral, si lo relacionamos con el actual trabajo de investigación podemos inferir que gestión no solo es desarrollar con eficiencia la dimensión administrativa sino trabajar holísticamente todas las dimensiones propuestas para lograr el fin de la educación peruana que es lograr aprendizajes de calidad. Por lo consiguiente se puede analizar que todos los demás indicadores de la gestión escolar tienen como fin principal el logro de los aprendizajes en los estudiantes y este logro se evidencia con un adecuado monitoreo que implica una retroalimentación reflexiva con el docente monitoreado que le permita detectar y superar las debilidades detectadas, solo así el monitoreo logrará ser significativo en alcanzar los aprendizajes esperados.

Analizando el último objetivo específico, donde se centra en la relación común o correlación entre las diferentes dimensiones de liderazgo transformacional, con el clima organizacional y la gestión escolar en una institución

educativa pública de Reque, se puede observar a través del cuadro de resultados N° 06 donde se establecen relaciones entre las dimensiones del liderazgo transformacional, con el clima organizacional y su gestión escolar usando el R. de Pearson y donde se corrobora que existe un resultado medio o regular en las tres variables correlacionadas donde la dimensión Liderazgo con la dimensión influencia idealizada son las dimensiones que presentan más correlación entre sí, donde el valor de  $p > 0.05$  nos permite afirmar que entonces existe relación, ante estos resultados se puede determinar que si existe una correlación positiva y significativa ( $p < 0,05$ ), donde la variable Liderazgo juega un papel prioritario frente a su relación con la gestión escolar directiva. Teniendo en cuenta esa similitud en ese mismo sentido Tirado et al (2022) en su estudio descriptivo de revisión de 20 fuentes científicas cuyo objetivo es determinar la importancia del liderazgo transformacional en la gestión educativa se pudo analizar la manera como el liderazgo transformacional es prioritario para desarrollar una gestión estratégica eficiente y oportuna generando logros satisfactorios y significativos en el aprendizaje de los estudiantes.

También Terrones (2023) llega a la misma conclusión donde con un nivel de correlación de Spearman ( $R = 0,715$ ) da a entender la estrecha relación entre variables como el liderazgo transformacional y un eficiente desempeño laboral, como parte de sus conclusiones también afirma que cuando el directivo se avoca a desarrollar este tipo de liderazgo basado en motivación, carisma y respeto desarrolla actitudes de empoderamiento, comunicación asertiva y proactividad entre todos los miembros de la comunidad educativa permitiendo un trabajo en equipo y colaborativo hacia el logro de los objetivos propuestos.

Otros estudios como el realizado por Hernández (2022) reafirma la relación de estas variables para mejorar el nivel de satisfacción del desempeño docente. También otros estudios como el de Mendoza et al (2006) y Yan-Li et al., (2018), donde en su artículo se puede evidenciar como las diferentes dimensiones tomadas de varios autores sobre el liderazgo transformacional influyen en la eficacia de una gestión escolar permitiendo el logro de las metas trazadas en la I.E. En la exposición de Calle (2022) en el programa formativo para la mejora del desempeño de los directivos y jefes de las DRE/GRE y UGEL, se concluye que el liderazgo es un factor importante producto de articular adecuadamente un buen clima laboral y un buen nivel de eficiencia de la gestión escolar. Ser un líder pedagógico no es solo

mantener un buen clima organizacional, sino que su gestión permita obtener un valor público cuyo propósito este en función de lograr los resultados de la Ley General de Educación (Ley N° 28044) que es lograr aprendizajes significativos en nuestros estudiantes a través de los logros de sus competencias y capacidades que le permitirán resolver situaciones de su contexto de manera oportuna y eficiente.

En este sentido podemos concluir que las tres variables mencionadas: liderazgo transformacional, clima organizacional y gestión escolar de una I.E cuando están bien orientados deben conseguir la eficiencia de sus resultados, es decir conseguir las metas educativas con el óptimo uso de sus recursos en este caso por metas educativas nos estamos refiriendo a lograr los mejores resultados en el logro de los aprendizajes de los estudiantes; en este esfuerzo confluyen aspectos organizativos, estratégicos, cognitivos, emocionales, individuales y colectivos. La clave de un buen trabajo directivo está en hacer confluir con eficiencia estas tres variables de estudio en beneficio del proceso educativo de los estudiantes, logrando altos estándares educativos. De todos los aspectos podemos resaltar que el liderazgo transformacional es el motor e inspiración de la comunidad educativa, y se expresa en el logro de un buen clima organizacional que a la vez se relaciona con una buena gestión escolar, que tiene como eje el monitoreo y adecuada acompañamiento y retroalimentación de tal manera que los procesos se vayan mejorando y con una gestión basada en procesos, de trato horizontal permitirá que cada acompañamiento y retroalimentación a cada uno de los docentes sea la oportunidad para crecer profesionalmente, donde la evaluación no sea una supervisión a base a llamadas de atención y errores sino un aprendizaje organizacional en mejoras de la calidad educativa.

## VI. CONCLUSIONES

En los resultados de la investigación se puede observar las siguientes conclusiones:

1. Se han encontrado evidencias suficientes para afirmar que el liderazgo transformacional tiene relación significativa ( $p < 0.05$ ) con el clima organizacional y la gestión escolar de una I.E pública de Reque. Es decir, a mayor liderazgo transformacional mejor clima organizacional y eficacia en la gestión escolar.
2. Por otro lado, en el diagnóstico del liderazgo transformacional que posee el directivo, el 90,4% de los docentes encuestados afirma que su liderazgo es regular o medio, también se puede observar que el nivel de motivación inspiracional que imparte el directivo es alta y buena, aunque la estimulación intelectual sea percibida como baja en un 13,5% de los encuestados.
3. Sobre el clima organizacional de la I.E se concluye que de acuerdo al análisis presentado en la presente investigación el cual muestra que el 92,3% señala al clima organizacional como regular o medio, se puede añadir además que en las dimensiones de Liderazgo, motivación, comunicación y apertura a los cambios tecnológicos el promedio es regular o medio, mientras que en la dimensión de relaciones interpersonales es mucho más favorable con un promedio alto de 76,9%.
4. Cabe señalar que el nivel de gestión escolar que posee el directivo, el 98,1% de los docentes encuestados afirma que la gestión escolar es regular o media, también se puede observar que en su dimensión administrativa tiene un porcentaje de mayor al resto de las dimensiones con un 48% , esto nos permite analizar que para lograr la eficacia en una gestión escolar no solo el directivo se debe avocar a las tareas meramente administrativas o solo tener carisma sino también debe tener la capacidad de gestionar estratégicamente cada una de las dimensiones y los compromisos de gestión para lograr resultados eficientes.
5. Con respecto a la relación del liderazgo transformacional, clima organizacional y gestión escolar, según la prueba de Pearson existe una mayor correlación entre la dimensión Liderazgo con la dimensión influencia idealizada, son las dimensiones que presentan más correlación entre sí, donde el valor de  $p > 0.05$  entonces existe relación.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Mejorar la gestión de la oferta de servicios educativos de calidad, su legitimidad, un currículo por resultados eficiente que se dé gracias al monitoreo y acompañamiento oportuno a cada docente.
2. Seguir mejorando en cultivar una relación eficiente con los padres de familia y la comunidad en general.
3. La gestión no solo debe centrarse en la labor administrativa sino gestionar una propuesta educativa que conlleve a lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes, debe reconocer que la eficacia de la gestión no solo es mantener buenas relaciones entre los miembros de la I.E sino también la manera como gestiona los recursos educativos para lograr un valor público de calidad.
4. Fomentar el dialogo asertivo y colaborativo para seguir mejorando las relaciones interpersonales que conlleve al desarrollo de los logros de aprendizaje en los estudiantes.

## REFERENCIAS

Angulo, A., Betancourt, T.L., Diaz, D.S., Enriquez, N., Fernández, M.A., González, L.I. & Medina, Y. (2022). Relatoría sobre el video de liderazgo pedagógico de rectores y directivos docentes, ponencia de Julián de Zubiría. Universidad Santiago de Cali. Facultad de Educación. 2022. <file:///D:/Bibliotecas/Descargas/571821356-Relatoria-Sobre-El-Video-de-Liderazgo-Pedagogico-de-Rectores-y-Directivos-Docentes-Ponencia-de-Julian-de-Zubiria.pdf>

Antoniou, P., & Lu, M. (2018). Evaluating the measuring properties of the Principal Instructional Management Rating Scale in the Chinese Educational System: Implications for measuring school leadership. Faculty of Education, University of Cambridge, 184 Hills Road, CB2 8PQ, Cambridge, England, 2018. <https://api.repository.cam.ac.uk/server/api/core/bitstreams/14719127-8288-4891-9c33-8673dacea397/content>

Avolio, B. J., & Bass, B.M. (2004). Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler set (3a ed) Mindgarden. <http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602>

Baptiste M. (2019). No teacher left behind: The impact of principal leadership styles on teacher job satisfaction and student success. Journal of International Education and Leadership, 9(1). <https://eric.ed.gov/?id=EJ1212519>

Bass, B. (mayo 1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. The Free Press. USA. [file:///D:/Bibliotecas/Descargas/Leadership and performance beyond expectations%20\(1\).pdf](file:///D:/Bibliotecas/Descargas/Leadership_and_performance_beyond_expectations%20(1).pdf)

Bass, B. (1985a). Model of transformational leadership. In T.F. Mech & G.B. McCabe (Eds.), Leadership and academic librarians (pp. 66–82). Westport, CT: Greenwood. <https://www.langston.edu/sites/default/files/basic-content-files/TransformationalLeadership.pdf>

Bass, B & Avolio, B. (1990) The implications of transactional and transformational leadership for individual and organizational development. Research in Organizational Change and Development. 1990:4(1); 231-272. [file:///D:/Bibliotecas/Descargas/The Impact Of Transformational And Transactional L.pdf](file:///D:/Bibliotecas/Descargas/The_Impact_Of_Transformational_And_Transactional_L.pdf)

Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology, 88(2), 207–218 <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

Benmira, S & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. BMJ Leader. Vol.5 (1), pp. 3-5. <http://dx.doi.org/10.1136/leader-2020-000296>

Berkovich, I. y Eyal, O. (2021). A Model of emotional leadership in Schools: Effective leadership to support. Routledge.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KIABEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP8&dq=leadership+and+school+management&ots=waQm\\_pOrvQ&sig=Nr2S11IXUzyqybqKlutSkWIKCi8#v=onepage&q=leadership%20and%20school%20management&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KIABEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP8&dq=leadership+and+school+management&ots=waQm_pOrvQ&sig=Nr2S11IXUzyqybqKlutSkWIKCi8#v=onepage&q=leadership%20and%20school%20management&f=false)

Bolívar, A., Muñoz, G., Weinstein, J., & Domingo, J. (2022). Liderazgo Educativo em tempos de crisis: Aprendizajes para la escuela post- covid. Colección Ciencias de la Educación. Editorial Universidad de Granada 2022.España.

<https://editorial.ugr.es/media/ugr/files/sample-139182.pdf>

Bower, D. G., & Taylor, J. C. (1970). Survey of organizations, Institute for social research, University of Michigan.

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas

<https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>

Calle, J.L., Villar, P., & Moscol, E. (2015). Modelo de gestión del sistema educativo de la Región Piura página 13 -39.

<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/4939>

Calle, J.L. (2016) Gobernabilidad y gobernanza educativa: Gestión del Sistema educativo Regional de Piura. Extraído de la revista Tarea. Edición 093- diciembre 2016: <https://tarea.org.pe/edicion/edicion-93/> en pdf

[https://tarea.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Tarea93\\_56\\_Jose-Luis\\_Calle.pdf](https://tarea.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Tarea93_56_Jose-Luis_Calle.pdf)

Calle, J.L. (2023, 20, marzo) Taller de fortalecimiento del programa formativo para la mejora del desempeño de los directivos y jefes de las DRE, GRE Y UGEL

[exposición] . Educatalentos regiones. Piura. Perú.

Canlı, S. & Ozdemir, Y. (2022). The Impact of Organizational Climate on Organizational Creativity in Educational Institutions. *i.e.: inquiry in education*, 14(1).

<https://digitalcommons.nl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1337&context=ie>

Carlos, E. (2021). *Clima organizacional y su influencia en la gestión educativa de las Instituciones de educación básica regular privada de Lima Este*. Lima.Perú-2021 [Tesis de doctorado, Universidad San Ignacio de Loyola]

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b2393152-7aee-4aea-99d9-5181ac477135/content>

Chacón, N., Martínez, D y Tamayo, A. (2021). La Gestión por Procesos en Educación: un enfoque inusual y necesario. *LUZ*, 20(3), 136-146. Recuperado a partir de <https://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/1132>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª. ed.). Editorial McGraw Hill. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/Libro-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>

Cifuentes-Medina, J. E., González-Pulido, J. W., & González-Pulido, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama*, 14(1 (26)), 78– 93. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i26.1482>

Day., C, Sammons, P y Gorgen, K (2020). Successful school leadership. *Fundación para el desarrollo de la educación*, 2020. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED614324.pdf>

Delgado, S.K., Calvanapón, F.A., & Cárdenas, Karina. (2020). El estrés y desempeño laboral de los colaboradores de una red de salud. *Revista Eugenio Espejo*, 2020, vol. 14, núm. 2. <https://doi.org/10.37135/ee.04.09.03>

Easley, S. (2019). The Relationship Between Leadership Style and Personality Type Among College Students. [Tesis de Grado, Dominican University of California]. Repositorio institucional. <https://doi.org/10.33015/dominican.edu/2019.HONORS.ST.16>

Edel, R. García, A. Casiano R: (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I, Versión electrónica gratuita. Texto complete en <http://eumed.net/libros/2007c/>

Echeverría, E. (2020). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de Instituciones Educativas del Distrito de Bambamarca, Provincia de Bolívar. 2020 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Trujillo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47948/Echeverria%20ada\\_RE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47948/Echeverria%20ada_RE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Evaristo, H. (2018). *Mejorando nuestra Gestión Educativa*, Guía de Autoevaluación Institucional. Lima, Perú: Editora Pitágoras S.A.C.

Gurr, D. & Drysdale, L. (2018). System Leadership and School Leadership . *Research in Educational Administration and Leadership* , 3 (2) , 207-229 . DOI: 10.30828/real/2018.2.4 <https://dergipark.org.tr/en/pub/real/article/493933>

Hasek, S.R, & Ortíz, L. (2021). *Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa*. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 405-416. <http://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.405>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. 6ta edición, editorial Mc Graw Hill Education/interamericana editores. México. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Hunt, T & Fedvnich, L. (2019). Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an idea. *Journal of Arts & Humanities*. Vol. 08 (02), pp. 20-26 DOI: <http://dx.doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>

Huapaya, Y. (2020). Autoevaluación institucional desde el enfoque de la gestión de procesos del Ministerio de Educación (MINEDU) en la gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa Jesús Obrero, distrito de Comas, 2019. [Tesis de Maestría, Universidad Mayor de San Marcos]. Lima. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/14779/Huapaya\\_cy.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/14779/Huapaya_cy.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

IPEBA. (2013). ¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la institución educativa? Matriz y guía de autoevaluación de la gestión educativa de instituciones de educación básica regular. Obtenido de [https://www.sineace.gob.pe/wpcontent/uploads/2014/08/GUIA\\_EBR\\_ccarat.pdf](https://www.sineace.gob.pe/wpcontent/uploads/2014/08/GUIA_EBR_ccarat.pdf)

Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2022). How leadership influences student learning: A review of research for the learning from leadership project. New York, NY: The Wallace Foundation. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/documents/how-leadership-influences-student-learning.pdf>

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 1-18. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13632434.2019.1596077>  
<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

López, J. (2022). Leadership skills of managers of educational institutions Espirales. *Revista multidisciplinaria de investigación científica*, 6(41), 64-79. <https://www.revistaespirales.com/index.php/es/article/view/818>

Mendoza, Martha y Ortiz Carolina (2006). *El liderazgo transformacional, Dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de la empresa*. Revista Facultad de Ciencias Económicas. Investigación y Reflexiones Docente. Volumen X IV. N 1. Universidad Militar Nueva Granada. (Pp.118- 134).  
<https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>

Ministerio de Educación del Perú (2023) Cartilla sobre lineamientos y Compromisos de gestión escolar MINEDU 2023. 1-10.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/8728>

Moreno, M; Calderón J; Kamiya C y Mendoza, C. (2019). El liderazgo y la gestión escolar en dos escuelas privadas de Lima [Tesis de maestría, Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Posgrado].

Lima. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15536/MORENO CALDERON LIDERAZGO GESTION.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15536/MORENO_CALDERON_LIDERAZGO_GESTION.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mamani O. (2018). Influencia del liderazgo transformacional del director en la satisfacción laboral del personal docente de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Puno 2017 [Tesis de Maestría, Universidad Nacional San Pedro de Puno, Escuela de Postgrado]. Puno.

<http://publicaciones.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/5565>

Ministerio de Educación del Perú. (2014). Marco de Buen Desempeño del directivo: Directivos construyendo escuelas. Lima, Perú: MINEDU. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)

Ministerio de educación (2019) Informe de resultados para la institución educativa. Evaluación Censal de estudiantes ECE 2019. Secundaria. <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2020/06/Informe-para-IE-%E2%80%93-nivel-Secundaria.pdf>

Ministerio de Educación (2023) Guía para la Gestión Escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica. Actualizado mediante oficio múltiple N° 00007-2023-MINEDU/VMGI-DIGC, marzo 2023. Lima. Perú. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/8845/Gu%C3%ada%20para%20la%20Gesti%C3%B3n%20Escolar%20en%20instituciones%20y%20programas%20educativos%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20b%C3%A1sica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández Mendocilla, D. S. (2022). La calidad educativa y la gestión escolar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 9794-9815.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.4102](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4102)

Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4e), 11-24. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>

Oficina de imagen institucional (2022, febrero 03). Fiscalía logra confirmar

sentencia contra ex director del colegio por peculado en Chiclayo. Oficina de imagen institucional del ministerio público Fiscalía de la Nación.  
<https://www.gob.pe/institucion/mpfn/noticias/581370-fiscalia-logra-confirmar-sentencia-contra-ex-director-de-colegio-por-peculado-en-chiclayo>

Rivadeneira, F. (2023). *Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en instituciones educativas públicas UGEL Lambayeque, 2022*. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Chiclayo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/113506/Rivadeneira\\_PFDR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/113506/Rivadeneira_PFDR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rodríguez, K. & Lechuga (2019). "Work performance of teachers at ITSA University Institution". Obtenido de <https://bit.ly/39Mk3jy>, recuperado: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602019000200079](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602019000200079)

Sánchez, M.S. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución pública del Callao*. [Tesis de Maestría con Mención en Gestión de la Educación, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio institucional.  
<https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/8800>

Santiago, J. J. (2021). *Clima laboral y desempeño de los trabajadores de un laboratorio clínico privado, Lima, 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Lima.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73407/Santiago\\_QJJS.pdf;jsessionid=3CAC7A92AE5F19F3026ABF81BD0ABD81?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73407/Santiago_QJJS.pdf;jsessionid=3CAC7A92AE5F19F3026ABF81BD0ABD81?sequence=1)

Seifollahi, N. (2018). *The role of organizational commitment in predicting service recovery*. Año 34, N°15. Universidad of Zulia. Venezuela.  
<file:///D:/Bibliotecas/Descargas/DialnetTheRoleOfOrganizationalClimateAndOrganizationalCom-7377526.pdf>

Susilo, D. (2018). "Transformational leadership: a style of motivating employees". Obtenido de <https://bit.ly/3MSC4tS>. Recuperado: <https://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/mec/article/view/5222>

Salcedo Fernández, Antonio (2018). *Liderazgo transformacional: Qué es y cómo medirlo*. Cuadernos de documentación e Book. Esic Editorial. 3-5. ESIC Editorial; 1er edición (9 Mayo 2018) España.

Secretaría de la Gestión Pública de la PCM. (2013). *Documento orientador:*

*Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013- PCM Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.* Obtenido de [https://sgp.pcm.gob.pe/wpcontent/uploads/2015/03/Metodologia\\_de\\_GxP.pdf](https://sgp.pcm.gob.pe/wpcontent/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf)

Sotomayor, P., Muñoz, J., Martínez, P. & Araya, A. (2020). Leadership, culture and inclusive practices from the perspective of management teams of educational establishments. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 11(1), 5-15. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.11.1.375>

Tamayo, M y Traba, Y. (2010) Modelo teórico de clima organizacional. *Contribuciones a la Economía*, 2010, número 2010-11. <http://www.eumed.net/ce/2010b/tstr.htm>

Tirado Gálvez, M.I., & Heredia Llatas, F.D. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Conrado*, 18 (85), 246-251. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2283/2211>

Vega, Y. (2022, noviembre 16). Detienen a director de colegio cuando presuntamente cobraba dinero a cambio de una vacante. *Diario La República* <https://larepublica.pe/sociedad/2022/11/16/detienen-a-director-de-colegio-cuando-presuntamente-cobraba-dinero-a-cambio-de-una-vacante-lrnd>

Villaruel, D., Gairín, J. & Garcés, J. (2019). Assessment of the competency profile of the head of pedagogy in Chilean educational centers in vulnerable contexts. *Educ. Pesqui.*, São Paulo, 45. 1-18. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-4634201945201975>

Yan-Li, S., y Hassan, D (2018) Leadership behaviour on job satisfaction in Malaysian national secondary schools: Motivation and hygiene satisfaction. *Malaysian Online Journal of Educational Management*. <http://doi.org/10.22452/mojem.vol6no3.3>

Zegarra, A. (2018) *Estilo de liderazgo transformacional del director y desempeño laboral en docentes de la I.E.P.S.M N° 601050 - del Distrito de Iquitos –2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32880/zegarra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zevallos, L. (2019). Liderazgo transformacional del equipo de gestión y su relación con el desempeño docente en cinco instituciones educativas privadas del Perú. *Horizonte de la Ciencia*, 9(17). <http://167.114.2.69/index.php/horizontedelaciencia/article/view/223>

## ANEXOS

### Anexo1.

Tabla de operacionalización de variables o Tabla de categorización.

#### CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Título de la tesis: Liderazgo transformacional, Clima organizacional y la gestión escolar en una I.E pública de Reque-Lambayeque**

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable 1  <b>Liderazgo transformacional</b>	El liderazgo transformacional es la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. (Marco del Buen desempeño Directivo 2014).	Para su medición de las dimensiones de liderazgo se utilizará el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-5X versión corta de Bass y Avolio (2000), que mide las cuatro dimensiones del Liderazgo transformacional.	Influencia Idealizada	Admiración y respeto hacia el líder	<b>Escala de Likert</b>  Siempre (4 puntos),  casi siempre 3 puntos),  casi nunca (2 puntos),  nunca (1punto).
				Nivel de responsabilidad	
				Nivel de esfuerzo	
			Motivación inspiracional	Seguridad para lograr la meta prevista	
				Confianza	
				Comunicación efectiva	
			Estimulación intelectual	Pensamiento divergente	
				Fluidez	
				Creatividad	
			Consideración individualizada	Monitoreo y acompañamiento permanente.	
Empatía					
				Fortalecimiento de habilidades personales.	
			Liderazgo	Toma de decisiones	

Variable 2 <b>Clima Organizacional</b>	Según Tamayo y Traba (2010):  Afirma que las diversas organizaciones presentan características y objetivos propios teniendo en cuenta el ambiente interno y las redes de comunicación y relación entre las autoridades y los trabajadores, a esto se llaman Clima Organizacional.	Para la medición del Clima organizacional se utilizará el cuestionario propuesto Bowers y Taylor, citado por Brunet L. (1992), para medir las cinco dimensiones de Clima Organizacional.		Reconocimiento de su trabajo	<b>Escala de Likert</b>  Siempre (4 puntos),  casi siempre 3 puntos), casi nunca (2 puntos), nunca (1 punto)
				Evaluación continua del personal	
			Motivación	Compromiso	
				Interés por la mejora	
				Fortalecimiento de la identidad institucion.	
			Comunicación	Buena disposición.	
				Se fomenta el trabajo en equipo	
Escucha activa y da soluciones					
Relaciones interpersonales	Compromiso con los resultados Disposición a la innovación. Buena relación entre la comunidad educativa.				
Apertura a los cambios tecnológicos	Uso de las apps educativas en las experiencias de aprendizaje. Uso de las tecnologías para optimizar los procesos de gestión escolar.  Uso de las herramientas digitales para la comunicación intrainstitucional				
VARIABLE 3 <b>GESTIÓN ESCOLAR</b>	Se entiende la gestión escolar como el conjunto de procesos administrativos y estrategias de	Para la medición de la gestión escolar se utilizará el cuestionario propuesto por la autora de la investigación basado en los lineamientos	Gestión estratégica	Conocimiento de los deberes del personal. Participación en la elaboración, implementación y evaluación de los docentes. Calendarización oportuna de las actividades institucionales. Fortalecimiento de capacidades y habilidades del personal docente y no docente.	<b>Escala de Likert</b>  Siempre (4 puntos),

	<p>liderazgo que buscan lograr el desarrollo integral de las y los estudiantes y garantizar su acceso a la educación básica hasta la culminación de su trayectoria educativa. (D.S N° 006-2021.MINEDU).</p>	<p>de la gestión escolar de las I.E públicas, para medir las cuatro dimensiones de la gestión escolar.</p>	<p>Gestión administrativa</p>	<p>Permanencia del personal docente y no docente.  Gestiona adecuadamente los recursos materiales de la I.E  Gestiona planes e implementación para el riesgo de desastre de la I. E</p>	<p>casi siempre 3 puntos),  casi nunca (2 puntos),  nunca (1punto).</p>
			<p>Gestión pedagógica</p>	<p>Planificación de los documentos de gestión pedagógica.  Promover espacios de interaprendizaje  Monitoreo y acompañamiento de los procesos pedagógicos.</p>	
			<p>Gestión comunitaria</p>	<p>Coordinación permanente con APAFA.  Se promueve el acompañamiento socioafectivo y la escuela de padres.  Gestión de alianzas estratégicas con otras alianzas.</p>	

## Anexo1B.

Tabla de Matriz de Consistencia.

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de la tesis: Liderazgo transformacional, Clima organizacional y la gestión escolar en una I.E pública de Reque-Lambayeque

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	ENFOQUE / NIVEL (ALCANCE) / DISEÑO	TÉCNICA / INSTRUMENTO
<b>Problema Principal:</b>	<b>Objetivo Principal:</b>	H° No existe relación.	VARIABLE 1 <b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	<b>Unidad de Análisis</b>	<b>Enfoque de investigación:</b>	<b>Técnica:</b>
¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional, clima organizacional y gestión escolar en una IE pública de Reque-Lambayeque?	Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional, clima organizacional y la gestión escolar en una I.E de Reque.	H1 Existe relación entre el Liderazgo transformacional, el clima organizacional y la gestión escolar.	D1: Influencia idealizada. D2: Motivación inspiracional. D3: Estimulación intelectual. D4: Consideración individualizada.	Población	Gestión y calidad educativa	Encuestas <b>Instrumento:</b> Cuestionarios con escala de Likert
<b>Problemas específicos:</b>	<b>Objetivos Específicos:</b>			Conformada por 52 docentes	<b>Diseño:</b> Diseño no experimental, correlacional	<b>Métodos de Análisis de Investigación</b>  El cuestionario Multifactorial

	<p>transformacional del directivo</p> <p>2. Analizar el nivel de clima organizacional de una I.E pública de Reque.</p> <p>3. Determinar el nivel de gestión escolar.</p> <p>4. Encontrar la relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional, el clima organizacional y la gestión escolar en una I.E de Reque</p>		<p>VARIABLE 2</p> <p><b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p> <p>D1: Liderazgo  D2: Motivación  D3: Comunicación  D4: Relaciones interpersonales  D5: Apertura a los cambios tecnológicos.</p> <p>VARIABLE 3</p> <p><b>GESTIÓN ESCOLAR</b></p> <p>D1: Gestión estratégica  D2; Gestión administrativa.  D3: Gestión pedagógica  D4: Gestión Comunitaria.</p>	<p>Muestra</p>		<p>MLQ 5X de liderazgo cuenta con 20 preguntas</p>
--	---	--	---	----------------	--	--

## ANÁLISIS DE NORMALIDAD DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO

En contraste de las hipótesis de normalidad: Liderazgo transformacional, clima organizacional y gestión escolar se ha planteado en un 5 % de significancia.

H0: El liderazgo transformacional, clima organizacional y gestión escolar siguen una distribución normal.

H1: El liderazgo transformacional, Clima organizacional y Gestión escolar no siguen una distribución normal, por lo tanto, es diferente.

Significancia:  $\alpha = 5\%$  (0,05)

### Tabla 6:

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov- en Liderazgo, Clima organizacional y Gestión escolar de una Institución Educativa pública de Reque- Lambayeque.*

		statistic	p
Liderazgo transformacional	Shapiro-Wilk	0.984	0.691
	Kolmogorov-Smirnov	0.0888	0.807
	Anderson-Darling	0.298	0.575
Clima organizacional	Shapiro-Wilk	0.980	0.540
	Kolmogorov-Smirnov	0.1061	0.602
	Anderson-Darling	0.424	0.307
Gestión escolar	Shapiro-Wilk	0.956	0.055
	Kolmogorov-Smirnov	0.1550	0.164
	Anderson-Darling	0.913	0.019

### Decisión:

Si " $p$ "  $\leq \alpha$  Se rechaza H0 y se acepta H1

Si " $p$ "  $> \alpha$  No se rechaza H0

**Para:** Liderazgo transformacional " $p$ " = 0,807 No se rechaza H0  
Clima organizacional: " $p$ " = 0.602 No se rechaza H0  
Gestión Escolar: " $p$ " = 0,164 No se rechaza H0

**Conclusión:** Del análisis de la normalidad con un 5% de significancia se concluye que el Liderazgo transformacional, clima organizacional y gestión escolar siguen una distribución diferente. En los tres casos se concluye que el liderazgo transformacional, el clima organizacional y la gestión escolar no siguen una distribución normal.

**Tabla 7**

*Prueba de R de Pearson en Liderazgo, Clima organizacional y Gestión escolar de una Institución Educativa pública de Reque- Lambayeque*

		Liderazgo transformacional	Clima organizacional	Gestión escolar
Liderazgo transformacional	R de Pearson	—		
	gl	—		
	valor p	—		
<b>Clima organizacional</b>	R de Pearson	<b>0.355</b>	—	
	gl	50	—	
	valor p	0.010	—	
<b>Gestión escolar</b>	R de Pearson	<b>0.502</b>	<b>0.365</b>	—
	gl	50	50	—
	valor p	< .001	0.008	—

*Nota.* Existe evidencia estadística que entre las variables de Liderazgo transformacional con clima organizacional existe relación significativa, así como también existe relación significativa entre Liderazgo transformacional con Gestión escolar ( $p < 0.01$ ). Existe una mayor relación entre las variables de Liderazgo transformacional con gestión escolar con un  $r = 0.502$ .

## Anexo 2.

Instrumento de recolección de datos.

### INSTRUMENTO PARA MEDIR EL LIDERAZGO DIRIGIDO A LOS DOCENTES

#### CUESTIONARIO MLQ 5X-versión corta

Estimado (a) maestro (a) a continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con los estilos de liderazgo; para ello lea cuidadosamente y marque con un aspa (X) una sola alternativa, la que mejor refleje su punto de vista, por favor maestro (a) contestar todas las proposiciones. Gracias por su colaboración.

#### FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO MULTIFACTOR MLQ-5X

1. Nombre del instrumento: Cuestionario Multifactorial de liderazgo transformacional (MLQ) forma 5X corta. Heteroevaluación (Bass y Avolio, 2004).
2. Autor: Bass y Avolio, 2004.
3. Objetivo: Determinar el nivel de liderazgo transformacional.
4. Usuarios: 52 docentes de los tres niveles de la institución educativa.
5. Tiempo: 30 minutos
6. Procedimiento de aplicación:  
El instrumento se entregará de manera personal a cada docente.  
Los docentes leerán las instrucciones del cuestionario  
Tendrán un tiempo de 30 minutos.
7. Organización de ítems: Se ordenarán de acuerdo a sus 04 dimensiones y en cada dimensión sus indicadores.
8. Escala de Calificación:  
Nunca 01      casi nunca 02      casi siempre 03      siempre 04

N°	ITEMS	Nunca	Pocas veces	Casi siempre	Siempre
01	Habla sobre sus valores y creencias más importantes				
02	Especifica la importancia de tener un propósito y un fuerte sentido del deber.				
03	Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones que toma.				
04	Enfatiza la importancia de una misión común.				
05	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él.				
06	Va más allá del interés propio para el bien del grupo				
07	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar				

08	Muestra un sentido de autoridad y confianza en las decisiones				
09	Habla con optimismo sobre el futuro				
10	Habla con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr.				
11	Expresa con claridad una visión convincente del futuro				
12	Expresa su confianza sobre el logro de objetivos.				
13	Me proporciona nuevas formas de enfocar problemas				
14	Busca perspectivas diversas al momento de resolver problemas				
15	Hace que vea los problemas desde distintos ángulos				
16	Sugiere nuevas formas de realizar los deberes asignados				
17	Genera espacios de tiempo para la enseñanza y el entrenamiento				
18	Me trata como una persona y no únicamente como un miembro de un grupo				
19	Considera que tengo diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones que los demás.				
20	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas y mejorar mis capacidades				

## INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A LOS DOCENTES

Estimado (a) maestro (a) a continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados al clima organizacional; para ello lea cuidadosamente y marque con un aspa (X) una sola alternativa, la que mejor refleje su punto de vista, por favor maestro (a) contestar todas las proposiciones. Gracias por su colaboración.

N°	ÍTEMS	NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
01	Se participa en la planificación de la gestión institucional.				
02	Se valora los altos niveles de desempeño docente				
03	El director expresa reconocimientos por los logros alcanzados por los docentes.				
04	El director promueve espacios para la capacitación, actualización y entrenamiento.				
05	Se siente comprometido con el éxito de la institución.				
06	Los docentes y la comunidad educativa están comprometidos con el éxito de la Institución.				
07	Cumplir con las actividades pedagógicas es una tarea alentadora.				
08	Se da a conocer los avances pedagógicos de otras áreas.				
09	Existe una clara definición de misión, visión y valores en la institución.				
10	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.				
11	Existe buena comunicación entre el personal docente y directivo en la institución educativa donde usted labora.				
12	En la institución, se afronta y supera los obstáculos en equipo.				
13	El directivo fomenta la cooperación entre colegas.				
14	El director escucha los planteamientos que se le hacen.				
15	Se siente comprometido con los resultados obtenidos trabajando en equipo.				
16	Mantiene buena relación con los miembros de su institución.				
17	Se involucra en los cambios e innovaciones en la institución donde labora.				
18	Uso de las apps educativas en las experiencias de aprendizaje				
19	Uso de las herramientas digitales para la comunicación intrainstitucional.				

20	Uso de las tecnologías para optimizar los procesos de gestión escolar.				
----	--	--	--	--	--

## INSTRUMENTO PARA MEDIR LA GESTIÓN ESCOLAR

Estimado (a) maestro (a) a continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con los estilos de liderazgo; para ello lea cuidadosamente y marque con un aspa (X) una sola alternativa, la que mejor refleje su punto de vista, por favor maestro (a) contestar todas las proposiciones. Gracias por su colaboración.

N°	ITEMS	NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
01	Conocimiento de los deberes del personal.				
02	Participación en la elaboración, implementación y evaluación de los docentes.				
03	Calendarización oportuna de las actividades institucionales.				
04	Fortalecimiento de capacidades y habilidades del personal docente y no docente.				
05	Permanencia del personal docente y no docente.				
06	Gestiona adecuadamente los recursos materiales de la I.E				
07	Gestiona planes e implementación para el riesgo de desastre de la I.E				
08	Planificación de los documentos de gestión pedagógica.				
09	Promover espacios de interaprendizaje				
10	Monitoreo y acompañamiento de los procesos pedagógicos				
11	. Coordinación permanente con APAFA				
12	Se promueve el acompañamiento socioafectivo y la escuela de padres.				
13	Gestión de alianzas estratégicas con otras alianzas.				

### Anexo 3:

Modelo de Consentimiento y/o asentimiento informado, formato UCV.

#### Consentimiento Informado

**Título de la investigación:** Liderazgo transformacional, clima organizacional y gestión escolar en una I.E pública de Reque-Lambayeque.

**Investigadora:** Bachiller Cecilia Maribel Rios Garabito

#### Propósito del estudio:

Le invitamos a participar en la investigación titulada “Liderazgo transformacional, clima organizacional y gestión escolar en la I.E pública de Reque- Lambayeque”, cuyo objetivo es determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional, clima organizacional y gestión escolar en una I.E pública de Reque. Esta investigación es desarrollada por estudiantes de post grado del programa de maestría en administración de la educación, de la Universidad César Vallejo del campus Chiclayo, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución

Describir el impacto del problema de la investigación.

La presente investigación toma como referencia el impacto que causa la manera como el liderazgo transformacional del directivo se puede relacionar con el nivel de clima organizacional y también relacionarlo con la gestión escolar que se produce en la institución educativa.

**Procedimiento** Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

1. Se realizará un cuestionario donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada:” Liderazgo transformacional, clima organizacional y gestión escolar de una I.E pública de Reque-Lambayeque”.
2. Estos tres cuestionarios tendrán un tiempo aproximado de cada uno de 20 minutos y se realizará en el ambiente tranquilo como la sala de profesores de la institución. Las respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

**Participación voluntaria** (principio de autonomía): Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo** (principio de No maleficencia): Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios** (principio de beneficencia): Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico

ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

**Confidencialidad** (principio de justicia): Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

**Problemas o preguntas:** Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con la Investigadora: Cecilia Maribel Rios Garabito, email: [crios90@ucvvirtual.edu.pe](mailto:crios90@ucvvirtual.edu.pe) y Docente asesor: Jannet Alicia Sialer Alarcón.

**Consentimiento** Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombre y apellidos: .....

Fecha y hora: .....

Anexo 4:

Matriz Evaluación por juicio de expertos, formato UCV.

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

**Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento**

Chiclayo, martes 30 de mayo de 2023

Señor (a)

Dr. / Mg. **Susana Rojas Zúñiga**

Ciudad. -

De mi consideración:

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de **Maestría en Administración de la Educación**

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de **EXPERTO** emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- *Ficha técnica instrumental.*
- *Instrumento de recolección de datos*
- *Matriz de consistencia*
- *Cuadro de operacionalización de variables*
- *Ficha de evaluación de validación por juicios de expertos*
- *Informe de validación del instrumento*

*Sin otro particular quedo de usted.*

*Atentamente,*

*Firma:* .....

**Br. Cecilia Maribel Rios Garabito**

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento INSTRUMENTOS CUESTIONARIO LIDERAZGO PEDAGÓGICO, CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ESCOLAR. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer pedagógico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

<b>Nombre del juez:</b>	<b>Susana Rojas Zúñiga</b>		
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( <input checked="" type="checkbox"/> )	Doctor	( <input type="checkbox"/> )
<b>Área de formación académica:</b>	Clinica ( <input type="checkbox"/> )	Social	( <input type="checkbox"/> )
	Educativa ( <input checked="" type="checkbox"/> )	Organizacional	( <input type="checkbox"/> )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Jefa de centro de laboratorio Colegio Nacional San José		
<b>Institución donde labora:</b>	Colegio Nacional San José		
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años ( <input type="checkbox"/> )		
	Más de 5 años ( <input checked="" type="checkbox"/> )		
<b>Experiencia en Investigación Psicométrica:</b> (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.		

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Validación de instrumentos cuestionario <b>Liderazgo Transformacional, Clima Organizacional y Gestión Escolar.</b>
Autora:	Cecilia Maribel Ríos Garabito
Procedencia:	Chiclayo
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	Entre 20 a 25 minutos
Ámbito de aplicación:	En la Institución educativa.
Significación:	Explicar Cómo está compuesta la escala (dimensiones, áreas, ítems por área, explicación breve de cuál es el objetivo de medición)

### 4. Soporte teórico

En este sentido, la definición operativa tuvo en cuenta la variable: Liderazgo transformacional, dicha variable se midió por cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Para la variable Clima Organizacional se tuvo en cuenta las dimensiones: Liderazgo, motivación, comunicación, relaciones interpersonales y la apertura a los cambios tecnológicos y para la variable Gestión Escolar sus cuatro dimensiones: estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria.

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Liderazgo Transformacional	D1: Influencia idealizada D2: Motivación inspiracional D3: Estimulación intelectual D4: Consideración individualizada	<b>Liderazgo transformacional:</b> El liderazgo transformacional es la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. (Marco del Buen desempeño Directivo 2014).
Clima Organizacional	D1: Liderazgo D2: Motivación D3: Comunicación D4: Relaciones interpersonales D5: Apertura a los cambios tecnológicos.	<b>Clima Organizacional:</b> Las organizaciones presentan características y objetivos propios teniendo en cuenta el ambiente interno y las redes de comunicación y relación entre las autoridades y los trabajadores, a esto se llaman Clima Organizacional (Tamayo et al 2010)
Gestión Escolar	D1: Estratégica D2: Administrativa D3: Pedagógica D4: Comunitaria	<b>Gestión Escolar:</b> Se entiende la gestión escolar como el conjunto de procesos administrativos y estrategias de liderazgo que buscan lograr el desarrollo integral de las y los estudiantes y garantizar su acceso a la educación básica hasta la culminación de su trayectoria educativa. (D. S N° 006-2021.MINEDU).

### 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL** tomado del Test Multifactorial MLQ-5X de Bernard Bass, citado por Cecilia Maribel Ríos Garabito en esta investigación, así como los cuestionarios para medir las variables de Clima organizacional y Gestión escolar elaboradas por Cecilia Maribel Ríos Garabito para evaluar al directivo de una I.E pública de Reque-Lambayeque.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique al directivo con cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencialmente importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brindes sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

## Variable 1

### Dimensiones del instrumento: Liderazgo transformacional

#### Primera dimensión: Influencia idealizada

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Admiración y respeto hacia el líder.	01	Habla de sus valores y principios más importantes.	4	4	4	
	02	Hace sentir a los demás orgulloso/a de trabajar con él.				
	03	Se he ganado el respeto del profesorado por su forma de actuar.				
Nivel de responsabilidad	04	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	4	4	4	
	05	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.				
	06	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo				
Nivel de esfuerzo	07	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.	4	4	4	
	08	Enfatiza la importancia de una misión común.				

Segunda dimensión: Motivación inspiracional

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Seguridad para lograr la meta prevista.	09	Presenta una convincente visión del futuro.	4	4	4	
Confianza	10	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.				
Comunicación efectiva	11	Habla de forma optimista sobre el futuro.	4	4	4	
	12	Habla entusiastamente acerca de las necesidades que deben ser satisfechas				

Tercera dimensión: Estimulación intelectual

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Pensamiento divergente	13	❖ Hace ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos	4	4	4	
Fluidez	14	❖ Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.				
Creatividad	15	❖ Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.	4	4	4	
	16	❖ Proporciona a las demás formas nuevas de enfocar problemas.				
Acompañamiento y monitoreo permanente	17	❖ Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.	4	4	4	
Empatía	18	❖ Ayuda a los demás a mejorar sus capacidades.				
Fortalecimiento de habilidades personales.	19	Trata a los demás individuos más que como miembro de un grupo.	4	4	4	
	20	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes				

Cuarta dimensión: Consideración individualizada

Objetivos de la Dimensión:

## Variable 2

**Dimensiones del instrumento: Variable 2** Clima Organizacional

Primera dimensión: Liderazgo

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Toma de decisiones	01	Permite que todo el personal se involucre en la planificación de la gestión institucional.	4	4	4	
Reconocimiento por su trabajo	02	Expresa reconocimientos por los logros alcanzados por los docentes				
Evaluación continua	03	Promueve espacios de capacitación, actualización y entrenamiento	4	4	4	
	04	Valora los altos niveles de desempeño docente.	4	4	4	

Segunda dimensión: Motivación

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Interés por la mejora	05	Cumplir con las actividades pedagógicas es una tarea alentadora.	4	4	4	
Fortalecimiento de la identidad institucional.	06	Se da a conocer los avances pedagógicos de otras áreas.				
	07	Existe una clara definición de misión, visión y valores en la institución.				
Compromiso	08	Se siente comprometido con el éxito de la institución.	4	4	4	
	09	Los docentes y la comunidad educativa están comprometidos con el éxito de la institución.				

Tercera dimensión: Comunicación

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Buena disposición	10	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	4	4	4	
Se fomenta el trabajo en equipo.	11	En la Institución se afronta y supera los obstáculos en equipo.				
	12	El directivo fomenta la cooperación entre colegas.				
Escucha activa y da soluciones	13	El director escucha los planteamientos que se le hace.	4	4	4	
	14	Existe buena comunicación entre el personal docente y directivo en la institución educativa donde usted labora.				

Cuarta dimensión: Relaciones interpersonales

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Compromiso con los resultados	15	Se siente comprometido con los resultados obtenidos trabajando en equipo.	4	4	4	
Disposición a la innovación	16	Se involucra en los cambios e innovaciones en la institución donde labora.				
Buena relación entre la comunidad educativa	17	Mantiene buena relación con los miembros de su institución.	4	4	4	

Quinta dimensión: Apertura a los cambios tecnológicos

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Uso de herramientas digitales en la gestión de aula	18	Uso de las apps educativas en las experiencias de aprendizaje.	4	4	4	
	19	Uso de las tecnologías para optimizar los procesos de gestión escolar.				
Uso de herramientas digitales en las relaciones entre la comunidad educativa.	20	Uso de las herramientas digitales para la comunicación intrainstitucional	4	4	4	

**Variable 3**

**Dimensiones del instrumento: Gestión Escolar**

**Primera dimensión: Gestión estratégica**

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Conocimiento de los deberes del personal.	01	Los directivos dan a conocer las responsabilidades del personal docente y no docente para mantener un ambiente de orden y respeto.	4	4	4	
	02	Los docentes y no docentes de la I.E conocen las consecuencias disciplinarias del incumplimiento de sus deberes.				
Participación en la elaboración, implementación y evaluación de los docentes	03	Los directivos elaboran y actualizan el PEI y demás documentos de gestión con la participación de toda la comunidad educativa.	4	4	4	
Calendarización oportuna de las actividades institucionales.	04	Los directivos promueven para que las actividades escolares sean establecidas y calendarizadas oportunamente al inicio del año escolar.				

Fortalecimiento de capacidades y habilidades Del personal docente y no docente.	05	Los directivos brindan espacios donde se puede mantener una comunicación abierta y asertiva entre docentes, administrativos y directivos.	4	4	4	
--	----	---	---	---	---	--

**Dimensiones del instrumento: Gestión Escolar**

**Segunda dimensión: Gestión administrativa**

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Permanencia del personal docente y no docente.	06	Los directivos supervisan la asistencia de todo el personal, así como el cumplimiento de las horas efectivas de clase.	4	4	4	
	07	Los directivos gestionan eficientemente los recursos humanos de la I.E , específicamente en lo que respecta a permisos y licencias.				
	08	Los directivos gestionan adecuadamente el mantenimiento de local institucional.  Los directivos y comité planifican oportunamente planes y acciones frente a posibles peligros y desastres en la I.E.				
Gestiona adecuadamente los recursos materiales de la I.E	09	Los directivos gestionan adecuadamente el mantenimiento de local institucional.	4	4	4	
Gestiona planes y ejecución de riesgo de desastres en la I.E	10	Los directivos y comité planifican oportunamente planes y acciones frente a posibles peligros y desastres en la I.E.	4	4	4	

**Dimensiones del instrumento: Gestión Escolar**

**Tercera dimensión: Gestión Pedagógica**

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Planificación de los documentos de gestión pedagógica	11	La Dirección coordina con los docentes para la planificación, implementación y organización de los procesos pedagógicos.	4	4	4	
Promover espacios de interaprendizaje.	12	El director promueve espacios de interaprendizaje y un trabajo colegiado eficiente.	4	4	4	
Monitoreo y acompañamiento de los procesos pedagógicos.	13	El director realiza monitoreo y acompañamiento de la práctica docente.	4	4	4	

**Dimensiones del instrumento: Gestión Escolar**

**cuarta dimensión: Gestión comunitaria**

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Coordinación permanente con Apafa.	La dirección convoca oportunamente a la APAFA y tiene buena relación con los padres de familia a nivel general. Los padres de familia participan activamente en la escuela de padres y en el acompañamiento de los procesos pedagógicos de sus hijos.	4	4	4	
Se promueve el acompañamiento socioafectivo a la comunidad educativa y la escuela de padres.	Los directivos promueven espacios de acompañamiento socioafectivo a la comunidad educativa.	4	4	4	
Gestión de alianzas estratégicas con otras instituciones.	La dirección establece relaciones de cooperación y ayuda con organizaciones de su comunidad	4	4	4	



Firma del evaluador  
**SUSANA ROJAS ZÚÑIGA**  
**DNI: 16690305**

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

# INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

## TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Liderazgo transformacional, clima organizacional y la gestión escolar en una I.E pública de Reque-Lambayeque

### 1. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

CUESTIONARIO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL  
CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL  
CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN ESCOLAR

### 2. TESISISTA:

Br.: Cecilia Maribel Rios Garabito

### 3. DECISIÓN

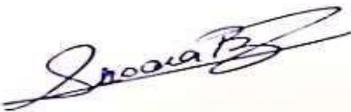
Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, Martes 30 de mayo de 2023

 <hr/> <p>Firma/DNI 16690305. <b>EXPERTO</b> <b>Susana Rojas Zúñiga</b></p>	<p>HUELLA</p> 
--	---

Colocar Constancia SUNEDU del validador



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **ROJAS ZUÑIGA**  
Nombres **SUSANA ASTRID**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Número de Documento de Identidad **16690305**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.**  
Rector **TANTALEAN RODRIGUEZ JEANNETTE CECILIA**  
Secretario General **LOMPARTE ROSALES ROSA JULIANA**  
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **DOCTOR**  
Denominación **DOCTORA EN EDUCACIÓN**  
Fecha de Expedición **11/04/22**  
Resolución/Acta **0169-2022-UCV**  
Diploma **052-156673**  
Fecha Matrícula **01/04/2019**  
Fecha Egreso **30/01/2022**

Fecha de emisión de la constancia:  
26 de Julio de 2023



CÓDIGO VIRTUAL 0001384435

**ROLANDO RUIZ LLATANCE**  
EJECUTIVO  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.

Fecha: 26/07/2023 20:29:29-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectores de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales; y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala:

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

**Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento**

Chiclayo, 30 de mayo de 2023

Señor (a)  
Dr. / Mg. Martha Lucero Pérez Dávila  
Ciudad.-

De mi consideración:

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de **Maestría en Administración de la Educación**

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de **EXPERTO** emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Ficha técnica instrumental.*
- Instrumento de recolección de datos*
- Matriz de consistencia*
- Cuadro de operacionalización de variables*
- Ficha de evaluación de validación por juicios de expertos*
- Informe de validación del instrumento Sin otro particular quedo de usted.*

*Atentamente,*

*Firma: Cecilia Maribel Ríos Garabito.*

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento INSTRUMENTOS CUESTIONARIO LIDERAZGO PEDAGÓGICO, CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ESCOLAR. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer pedagógico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

<b>Nombre del juez:</b>	<b>Martha Lucero Pérez Dávila</b>		
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( )	Doctor	(X )
<b>Área de formación académica:</b>	Clinica ( )	Social	( )
	Educativa (X )	Organizacional	( )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Jefa de centro de laboratorio Colegio Manuel Pardo		
<b>Institución donde labora:</b>	Colegio Manuel Pardo		
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años ( )		
	Más de 5 años ( X)		
<b>Experiencia en Investigación Psicométrica:</b> (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.		

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Validación de instrumentos cuestionario Liderazgo Transformacional, Clima Organizacional y Gestión Escolar.
Autora:	Cecilia Maribel Ríos Garabito
Procedencia:	Chiclayo
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	Entre 20 a 25 minutos
Ámbito de aplicación:	En la Institución educativa.
Significación:	Explicar Cómo está compuesta la escala (dimensiones, áreas, ítems por área, explicación breve de cuál es el objetivo de medición)

### 4. Soporte teórico

En este sentido, la definición operativa tuvo en cuenta la variable: Liderazgo transformacional, dicha variable se midió por cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Para la variable Clima Organizacional se tuvo en cuenta las dimensiones: Liderazgo, motivación, comunicación, relaciones interpersonales y la apertura a los cambios tecnológicos y para la variable Gestión Escolar sus cuatro dimensiones: estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria.

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Liderazgo Transformacional	D1: Influencia idealizada D2: Motivación inspiracional D3: Estimulación intelectual D4: Consideración individualizada	<b>Liderazgo transformacional:</b> El liderazgo transformacional es la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. (Marco del Buen desempeño Directivo 2014).
Clima Organizacional	D1: Liderazgo D2: Motivación D3: Comunicación D4: Relaciones interpersonales D5: Apertura a los cambios tecnológicos.	<b>Clima Organizacional:</b> Las organizaciones presentan características y objetivos propios teniendo en cuenta el ambiente interno y las redes de comunicación y relación entre las autoridades y los trabajadores, a esto se llaman Clima Organizacional (Tamayo et al 2010)
Gestión Escolar	D1: Estratégica D2: Administrativa D3: Pedagógica D4: Comunitaria	<b>Gestión Escolar:</b> Se entiende la gestión escolar como el conjunto de procesos administrativos y estrategias de liderazgo que buscan lograr el desarrollo integral de las y los estudiantes y garantizar su acceso a la educación básica hasta la culminación de su trayectoria educativa. (D.S N° 006-2021.MINEDU).

### 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL** tomado del Test Multifactorial MLQ-5X de Bernard Bass, citado por Cecilia Maribel Ríos Garabito en esta investigación, así como los cuestionarios para medir las variables de Clima organizacional y Gestión escolar elaboradas por Cecilia Maribel Ríos Garabito para evaluar al directivo de una I.E pública de Reque-Lambayeque. De acuerdo con los siguientes indicadores califique al directivo con cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencialmente importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brindarnos observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

## Variable 1

### Dimensiones del instrumento: Liderazgo transformacional

**Primera dimensión:** Influencia idealizada

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Admiración y respeto hacia el líder.	01	Habla de sus valores y principios más importantes.	4	4	4	
	02	Hace sentir a los demás orgulloso/a de trabajar con él.				
	03	Se he ganado el respeto del profesorado por su forma de actuar.				
Nivel de responsabilidad	04	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	4	4	4	
	05	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.				
	06	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo				
Nivel de esfuerzo	07	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.	4	4	4	
	08	Enfatiza la importancia de una misión común.				

Segunda dimensión: Motivación inspiracional

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Seguridad para lograr la meta prevista.	09	Presenta una convincente visión del futuro.	4	4	4	
Confianza	10	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.				
Comunicación efectiva	11	Habla de forma optimista sobre el futuro.	4	4	4	
	12	Habla entusiastamente acerca de las necesidades que deben ser satisfechas				

Tercera dimensión: Estimulación intelectual

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Pensamiento divergente	13	❖ Hace ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos	4	4	4	
Fluidez	14	❖ Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.				
Creatividad	15	❖ Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.	4	4	4	
	16	❖ Proporciona a las demás formas nuevas de enfocar problemas.				

Cuarta dimensión: Consideración individualizada

Objetivos de la Dimensión:

## Variable 2

### Dimensiones del instrumento: Variable 2 Clima Organizacional

Primera dimensión: Liderazgo

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Acompañamiento y monitoreo permanente	17	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.	4	4	4	
	18	Ayudo a los demás a mejorar sus capacidades.				
Empatía	19	Trata a los demás individuos más que como miembro de un grupo.	4	4	4	
Fortalecimiento de habilidades personales.	20	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes				

Indicadores		Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Toma de decisiones	01	Permite que todo el personal se involucre en la planificación de la gestión institucional.	4	4	4	
Reconocimiento por su trabajo	02	Expresa reconocimientos por los logros alcanzados por los docentes				
Evaluación continua	03	Promueve espacios de capacitación, actualización y entrenamiento	4	4	4	
	04	Valora los altos niveles de desempeño docente.	4	4	4	

Segunda dimensión: Motivación

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Interés por la mejora	05	Cumplir con las actividades pedagógicas es una tarea alentadora.	4	4	4	
Fortalecimiento de la identidad institucional.	06	Se da a conocer los avances pedagógicos de otras áreas.				
	07	Existe una clara definición de misión, visión y valores en la institución.				
Compromiso	08	Se siente comprometido con el éxito de la institución.	4	4	4	
	09	Los docentes y la comunidad educativa están comprometidos con el éxito de la institución.				

Tercera dimensión: Comunicación

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Buena disposición	10	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	4	4	4	
Se fomenta el trabajo en equipo.	11	En la Institución se afronta y supera los obstáculos en equipo.	4	4	4	
	12	El directivo fomenta la cooperación entre colegas.				
Escucha activa y da soluciones	13	El director escucha los planteamientos que se le hace.	4	4	4	
	14	Existe buena comunicación entre el personal docente y directivo en la institución educativa donde usted labora.				

Cuarta dimensión: Relaciones interpersonales

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Compromiso con los resultados	15	Se siente comprometido con los resultados obtenidos trabajando en equipo.	4	4	4	
Disposición a la innovación	16	Se involucra en los cambios e innovaciones en la institución donde labora.				
	Buena relación entre la comunidad educativa	17	Mantiene buena relación con los miembros de su institución.	4	4	

Quinta dimensión: Apertura a los cambios tecnológicos

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Uso de herramientas digitales en la gestión de aula	18	Uso de las apps educativas en las experiencias de aprendizaje.	4	4	4	
	19	Uso de las tecnologías para optimizar los procesos de gestión escolar.				
Uso de herramientas digitales en las relaciones entre la comunidad educativa.	20	Uso de las herramientas digitales para la comunicación intrainstitucional	4	4	4	

### Variable 3

#### Dimensiones del instrumento: Gestión Escolar

##### Primera dimensión: Gestión estratégica

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Conocimiento de los deberes del personal.	01	Los directivos dan a conocer las responsabilidades del personal docente y no docente para mantener un ambiente de orden y respeto. Los docentes y no docentes de la I.E conocen las consecuencias disciplinarias del incumplimiento de sus deberes.	4	4	4	
Participación en la elaboración, implementación y evaluación de los docentes	03	Los directivos elaboran y actualizan el PEI y demás documentos de gestión con la participación de toda la comunidad educativa. Los directivos promueven para que las actividades escolares sean establecidas y calendarizadas oportunamente al inicio del año escolar.	4	4	4	
Calendarización oportuna de las actividades institucionales.	04					
Fortalecimiento de capacidades y habilidades Del personal docente y no docente.	05	Los directivos brindan espacios donde se puede mantener una comunicación abierta y asertiva entre docentes, administrativos y directivos.	4	4	4	

#### Dimensiones del instrumento: Gestión Escolar

##### Segunda dimensión: Gestión administrativa

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Permanencia del personal docente y no docente.	06	Los directivos supervisan la asistencia de todo el personal, así como el cumplimiento de las horas efectivas de clase.	4	4	4	
	07	Los directivos gestionan eficientemente los recursos humanos de la I.E , específicamente en lo que respecta a permisos y licencias.				
	08	Los directivos gestionan adecuadamente el mantenimiento de local institucional. Los directivos y comité planifican oportunamente planes y acciones frente a posibles peligros y desastres en la I.E.				
Gestiona adecuadamente los recursos materiales de la I.E	09	Los directivos gestionan adecuadamente el mantenimiento de local institucional.	4	4	4	
Gestiona planes y ejecución de riesgo de desastres en la I.E	10	Los directivos y comité planifican oportunamente planes y acciones frente a posibles peligros y desastres en la I.E.	4	4	4	

### Dimensiones del instrumento: Gestión Escolar

#### Tercera dimensión: Gestión Pedagógica

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Planificación de los documentos de gestión pedagógica	11	La Dirección coordina con los docentes para la planificación, implementación y organización de los procesos pedagógicos.	4	4	4	
Promover espacios de interaprendizaje.	12	El director promueve espacios de interaprendizaje y un trabajo colegiado eficiente.	4	4	4	
Monitoreo y acompañamiento de los procesos pedagógicos.	13	El director realiza monitoreo y acompañamiento de la práctica docente.	4	4	4	

### Dimensiones del instrumento: Gestión Escolar

#### cuarta dimensión: Gestión comunitaria

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Coordinación permanente con Apafa.		La dirección convoca oportunamente a la APAFA y tiene buena relación con los padres de familia a nivel general. Los padres de familia participan activamente en la escuela de padres y en el acompañamiento de los procesos pedagógicos de sus hijos.	4	4	4	
Se promueve el acompañamiento socioafectivo a la comunidad educativa y la escuela de padres.		Los directivos promueven espacios de acompañamiento socioafectivo a la comunidad educativa.	4	4	4	
Gestión de alianzas estratégicas con otras instituciones.		La dirección establece relaciones de cooperación y ayuda con organizaciones de su comunidad	4	4	4	

Firma del evaluador  
**MARTHA LUCERO PÉREZ DÁVILA.**  
**DNI 16770505**

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### 1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Liderazgo transformacional, clima organizacional y la gestión escolar en una I.E pública de Reque-Lambayeque

### 2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

CUESTIONARIO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL  
CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL  
CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN ESCOLAR

### 3. TESISISTA:

Br.: Cecilia Maribel Ríos Garabito.

### 4. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, martes 30 de mayo de 2023



DNI : 16770505  
EXPERTO

Martha Lucero Pérez Dávila

HUELLA





PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	PEREZ DAVILA
Nombres	MARTHA LUCERO
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Número de Documento de Identidad	16770505

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO
Rector	ORBEGOSO VENEGAS BRUJALDO SIGIFREDO
Secretario General	SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL
Cecano	MOYA RONDO RAFAEL MARTIN

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	MAESTRO
Denominación	MAGISTER EN PSICOLOGIA EDUCATIVA
Fecha de Expedición	09/03/2013
Resolución/Acta	1068-2013-UCV
Diploma	A1535076
Fecha Matrícula	Sin información (*****)
Fecha Egreso	Sin información (*****)

Fecha de emisión de la constancia:  
04 de Junio de 2023



CÓDIGO VIRTUAL 0001314997

**ROLANDO RUIZ LLATANCE**  
EJECUTIVO  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 04/06/2023 10:48:44-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

(\*\*\*\*\*) La falta de información de este campo, no involucra por sí misma un error o la invalidez de la inscripción del grado y/o título, puesto que, a la fecha de su registro, no era obligatorio declarar dicha información. Sin perjuicio de lo señalado, de requerir mayor detalle, puede contactarnos a nuestra central telefónica: 01 500 3930, de lunes a viernes, de 08:30 a.m. a 4:30 p.m.

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

**Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento**

Chiclayo, ...30..de mayo de 2023

Señor (a)  
Dr. / Mg William Escribano Siesquén  
Ciudad. -

De mi consideración:

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de **Maestría en Administración de la Educación**

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recorro a Usted para en su condición de **EXPERTO** emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- *Ficha técnica instrumental.*
- *Instrumento de recolección de datos*
- *Matriz de consistencia*
- *Cuadro de operacionalización de variables*
- *Ficha de evaluación de validación por juicios de expertos*
- *Informe de validación del instrumento*

*Sin otro particular quedo de usted.*

*Atentamente,*

*Firma:* .....

Br. Cecilia Maribel Ríos Garabito

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento INSTRUMENTOS CUESTIONARIO LIDERAZGO PEDAGÓGICO, CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ESCOLAR. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer pedagógico.  
Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

<b>Nombre del juez:</b>	ESCRIBANO SIESQUÉN WILLIAM ENRIQUE	
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( <input checked="" type="checkbox"/> )	Doctor ( <input type="checkbox"/> )
<b>Área de formación académica:</b>	Clínica ( <input type="checkbox"/> )	Social ( <input type="checkbox"/> )
	Educativa ( <input checked="" type="checkbox"/> )	Organizacional ( <input type="checkbox"/> )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Educación secundaria, Educación superior universitaria, Ingeniería Química	
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo I.E.S.F.T. Pedro Abel La barthe Durand	
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años ( <input type="checkbox"/> )	Más de 5 años ( <input checked="" type="checkbox"/> )
<b>Experiencia en Investigación Psicométrica:</b> (si corresponde)		

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

<b>Nombre de la Prueba:</b>	VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS CUESTIONARIO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ESCOLAR.
<b>Autora:</b>	Cecilia Maribel Rios Garabito
<b>Procedencia:</b>	Chiclayo
<b>Administración:</b>	Individual
<b>Tiempo de aplicación:</b>	Entre 20 a 25 minutos
<b>Ámbito de aplicación:</b>	En la Institución educativa.
<b>Significación:</b>	Explicar cómo está compuesta la escala (dimensiones, áreas, ítems por área, explicación breve de cuál es el objetivo de medición)

### 4. Soporte teórico

En este sentido, la definición operativa tuvo en cuenta la variable: Liderazgo transformacional, dicha variable se midió por cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Para la variable Clima Organizacional se tuvo en cuenta las dimensiones: Liderazgo, motivación, comunicación, relaciones interpersonales y la apertura a los cambios tecnológicos y para la variable Gestión Escolar sus cuatro dimensiones: estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria.

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Liderazgo Transformacional	D1: Influencia idealizada D2: Motivación inspiracional D3: Estimulación intelectual D4: Consideración individualizada	<b>Liderazgo transformacional:</b> El liderazgo transformacional es la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. (Marco del Buen desempeño Directivo 2014).
Clima Organizacional	D1: Liderazgo D2: Motivación D3: Comunicación D4: Relaciones interpersonales D5: Apertura a los cambios tecnológicos.	<b>Clima Organizacional:</b> Las organizaciones presentan características y objetivos propios teniendo en cuenta el ambiente interno y las redes de comunicación y relación entre las autoridades y los trabajadores, a esto se llaman Clima Organizacional (Tamayo et al 2010)
Gestión Escolar	D1: Estratégica D2: Administrativa D3: Pedagógica D4: Comunitaria	<b>Gestión Escolar:</b> Se entiende la gestión escolar como el conjunto de procesos administrativos y estrategias de liderazgo que buscan lograr el desarrollo integral de las y los estudiantes y garantizar su acceso a la educación básica hasta la culminación de su trayectoria educativa. (D.S N° 006-2021.MINEDU).

##### 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL tomado del Test Multifactorial MLQ-5X de Bernard Bass, citado por Cecilia Maribel Ríos Garabito en esta investigación, así como los cuestionarios para medir las variables de Clima organizacional y Gestión escolar elaboradas por Cecilia Maribel Ríos Garabito para evaluar al directivo de una I.E pública de Requena-Lambayeque.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique al directivo con cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brindes sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

### Variable 1

#### Dimensiones del instrumento: Liderazgo transformacional

Primera dimensión: Influencia idealizada

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Admiración y respeto hacia el líder.	01	Habla de sus valores y principios más importantes.	3	3	3	
	02	Hace sentir a los demás orgullosos de trabajar con él.				
	03	Se ha ganado el respeto del profesorado por su forma de actuar.				
Nivel de responsabilidad	04	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	3	3	3	
	05	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.				
	06	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma				
Nivel de esfuerzo	07	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.	3	4	4	
	08	Enfatiza la importancia de una misión común.				

Segunda dimensión: Motivación inspiracional

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Seguridad para lograr la meta prevista.	09	Presenta una convincente visión del futuro.	3	3	4	
		Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.				
Confianza	10					
Comunicación efectiva	11	Habla de forma optimista sobre el futuro.	3	3	4	
	12	Habla entusiastamente acerca de las necesidades que deben ser satisfechas				

Tercera dimensión: Estimulación intelectual

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Pensamiento divergente	13	❖ Hace ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos				
Fluidez	14	❖ Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	3	3	3	
Creatividad	15	❖ Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.				
	16	❖ Proporciona a las demás formas nuevas de enfocar problemas.	3	3	4	

Cuarta dimensión: Consideración individualizada

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Acompañamiento y monitoreo permanente	17	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.				
	18	Ayuda a los demás a mejorar sus capacidades.	4	4	4	
Empatía	19	Trata a los demás individuos más que como miembro de un grupo.				
Fortalecimiento de habilidades personales.	20	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes	4	3	4	

## Variable 2

- Dimensiones del instrumento: Variable 2 Clima Organizacional

Primera dimensión: Liderazgo

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores		Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Toma de decisiones	01	Permite que todo el personal se involucre en la planificación de la gestión institucional.	3	3	4	
Reconocimiento por su trabajo	02	Expresa reconocimientos por los logros alcanzados por los docentes				
Evaluación continua	03	Promueve espacios de capacitación, actualización y entrenamiento	4	3	4	
	04	Valora los altos niveles de desempeño docente.	3	3	4	

Segunda dimensión: Motivación

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Interés por la mejora	05 Cumplir con las actividades pedagógicas es una tarea alentadora.	3	4	4	
	06 Se da a conocer los avances pedagógicos de otras áreas.				
Fortalecimiento de la identidad institucional.	07 Existe una clara definición de misión, visión y valores en la institución.	4	4	4	
	08 Se siente comprometido con el éxito de la institución.				
Compromiso	09 Los docentes y la comunidad educativa están comprometidos con el éxito de la institución.	4	4	4	

Tercera dimensión: Comunicación

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Buena disposición	10 En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	4	3	4	
	11 En la institución se afronta y supera los obstáculos en equipo.				
Se fomenta el trabajo en equipo.	12 El directivo fomenta la cooperación entre colegas.	3	3	4	
	13 El director escucha los planteamientos que se le hace.				
Escucha activa y ca soluciones	14 Existe buena comunicación entre el personal docente y directivo en la institución educativa donde usted labora.	3	3	4	

**Cuarta dimensión: Relaciones interpersonales**

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Compromiso con los resultados	15 Se siente comprometido con los resultados obtenidos trabajando en equipo.	4	4	4	
Disposición a la innovación	16 Se involucra en los cambios e innovaciones en la institución donde labora.				
Buena relación entre la comunidad educativa	17 Mantiene buena relación con los miembros de su institución.	4	4	4	

**Quinta dimensión: Apertura a los cambios tecnológicos**

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Uso de herramientas digitales en la gestión de aula	18 Uso de las apps educativas en las experiencias de aprendizaje.	3	4	4	
	19 Uso de las tecnologías para optimizar los procesos de gestión escolar.				
Uso de herramientas digitales en las relaciones entre la comunidad educativa.	20 Uso de las herramientas digitales para la comunicación intrainstitucional	3	3	4	

**Variable 3**
**Dimensiones del instrumento: Gestión Escolar**

Primera dimensión: Gestión estratégica

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Conocimiento de los deberes del personal.	01 Los directivos dan a conocer las responsabilidades del personal docente y no docente para mantener un ambiente de orden y respeto. 02 Los docentes y no docentes de la IE conocen las consecuencias disciplinarias del incumplimiento de sus deberes.	4	3	4	

Participación en la elaboración, implementación y evaluación de los docentes	03	Los directivos elaboran y actualizan el PEI y demás documentos de gestión con la participación de toda la comunidad educativa.	4	3	4	
Calendarización oportuna de las actividades institucionales.	04	Los directivos promueven para que las actividades escolares sean establecidas y calendarizadas oportunamente al inicio del año escolar.				
Fortalecimiento de capacidades y habilidades Del personal docente y no docente.	05	Los directivos brindan espacios donde se puede mantener una comunicación abierta y asertiva entre docentes, administrativos y directivos.	4	3	4	

**Dimensiones del instrumento: Gestión Escolar**

Segunda dimensión: Gestión administrativa

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Item	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Permanencia del personal docente y no docente.	06 Los directivos supervisan la existencia de todo el personal, así como el cumplimiento de las horas efectivas de clase. 07 Los directivos gestionan eficientemente los recursos humanos de la I.E, específicamente en lo que respecta a permisos y licencias. 08 Los directivos gestionan adecuadamente el mantenimiento de local institucional. Los directivos y comité planifican oportunamente planes y acciones frente a posibles peligros y desastres en la I.E.	4	3	4	
Gestiona adecuadamente los recursos materiales de la I.E	09 Los directivos gestionan adecuadamente el mantenimiento de local institucional.	4	4	4	
Gestiona planes y ejecución de riesgo de desastres en la I.E	10 Los directivos y comité planifican oportunamente planes y acciones frente a posibles peligros y desastres en la I.E.	4	3	4	

**Dimensiones del instrumento: Gestión Escolar**

Tercera dimensión: Gestión Pedagógica

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Planificación de los documentos de gestión pedagógica	11 La Dirección coordina con los docentes para la planificación, implementación y organización de los procesos pedagógicos.	3	4	4	
Promover espacios de interaprendizaje.	12 El director promueve espacios de interaprendizaje y un trabajo colegiado eficiente.	4	3	4	
Monitoreo y acompañamiento de los procesos pedagógicos.	13 El director realiza monitoreo y acompañamiento de la práctica docente.	4	4	4	

**Dimensiones del instrumento: Gestión Escolar**

cuarta dimensión: Gestión comunitaria

Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	claridad	coherencia	relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Coordinación permanente con Apafa.	La dirección convoca oportunamente a la APAPA y tiene buena relación con los padres de familia a nivel general. los padres de familia participan activamente en la escuela de padres y en el acompañamiento de los procesos pedagógicos de sus hijos.	3	4	4	
Se promueve el acompañamiento socioafectivo a la comunidad educativa y la escuela de padres.	los directivos promueven espacios de acompañamiento socioafectivo a la comunidad educativa.	4	4	4	
Gestión de alianzas estratégicas con otras instituciones..	La dirección establece relaciones de cooperación y ayuda con organizaciones de su comunidad	4	4	4	

 Firma del  
evaluator



DNI 16805721

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de 2 hasta 20 expertos, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que 10 expertos brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80% de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Luukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

**INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Liderazgo transformacional, clima organizacional y la gestión escolar en una I.E pública de Reque-Lambayeque

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

**CUESTIONARIO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

**CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

**CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN ESCOLAR**

3. TESISISTA:

Br. : Cecilia Maribel Ríos Garabito.

4. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, lunes ..... de mayo de 2023

 Firma/DNI <b>EXPERTO</b> .....	 <b>HUELLA</b>
---	---

Colocar Constancia SUNEDU del validador



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **ESCRIBANO SIESQUEN**  
Nombres **WILLIAM ENRIQUE**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Número de Documento de Identidad **16805721**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
Rector **CACHAY BOZA ORESTES**  
Secretaría General **LINARES BARRANTES MARTHA CAROLINA**  
Decano **ACEVEDO TOVAR LUZ MARINA**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**  
Denominación **MAESTRO/MAGISTER EN EDUCACION  
CON MENCION EN GESTION DE LA EDUCACION**  
Fecha de Expedición **03/04/17**  
Resolución/Acta **00890-R-2017**  
Diploma **A001DA1551MG0085876**  
Fecha Matrícula **23/03/2007**  
Fecha Egreso **31/12/2008**

Fecha de emisión de la constancia:  
21 de Abril de 2023



CÓDIGO VIRTUAL 0001289847

**ROLANDO RUIZ LLATANCE**  
EJECUTIVO

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 21/04/2023 10:07:01-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27209 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

## Anexo 6.

Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

<i>Inserte valores</i>	
<i>min</i>	<i>1</i>
<i>max</i>	<i>4</i>
<i>k</i>	<i>3</i>

		Juez 1	Juez 2	Juez 3	Media	DE	V de Aiken	Interpretacion V
item1	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Coherencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Relevancia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
item2	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
item3	Redacción	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
item4	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
item5	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
item6	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
item7	Claridad	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
item8	Claridad	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
item9	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
item10	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
item11	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
item12	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
item13	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
item14	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
item15	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO

item16	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item17	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Claridad	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item18	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Claridad	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item19	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item20	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO

<i>Inserte valores</i>								
<i>min</i>	<i>1</i>							
<i>max</i>	<i>4</i>							
<i>k</i>	<i>3</i>							
		Juez 1	Juez 2	Juez 3	Media	DE	V de Aiken	Interpretacion V
item1	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Coherencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Relevancia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item2	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item3	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item4	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item5	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Claridad	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item6	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Claridad	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item7	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Claridad	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item8	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Claridad	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item9	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Claridad	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item10	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item11	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item12	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item13	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO

		Juez 1	Juez 2	Juez 3	Media	DE	V de Aiken	Interpretacion V
item14	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item15	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Claridad	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item16	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Claridad	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item17	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Claridad	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item18	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Claridad	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item19	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Claridad	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item20	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO

<i>Inserte valores</i>								
<i>min</i>	1							
<i>max</i>	4							
<i>k</i>	3							
<b>GESTIÓN ESCOLAR</b>								
		Juez 1	Juez 2	Juez 3	Media	DE	V de Aiken	Interpretacion V
item1	Claridad	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Coherencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Relevancia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item2	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
item3	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item4	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item5	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item6	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item7	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item8	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item9	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Claridad	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item10	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
item11	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
item12	Claridad	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Pertinencia	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
item13	Claridad	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item14	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Claridad	4	3	4	3,67	0,58	0,889	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item15	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Claridad	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
item16	Pertinencia	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Claridad	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO
	Redacción	4	4	4	4,00	0,00	1,000	VALIDO

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD  
ALFA DE CRONBACH

Nº ítems 20		Liderazgo tranformacionaal																			
SUJETO	ÍTEMS																				
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	
S1	3	4	3	2	2	3	3	4	4	3	3	2	1	1	1	1	3	3	3	49	
S2	3	2	2	4	2	2	1	2	4	4	3	2	3	3	3	3	1	2	2	50	
S3	3	2	3	3	1	1	1	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	2	50	
S4	3	3	4	3	2	1	3	4	3	3	2	3	3	2	1	1	4	3	2	53	
S5	2	3	3	3	2	1	2	1	3	3	1	2	3	3	2	2	2	2	1	43	
S6	3	2	3	3	3	1	1	3	4	4	1	2	3	1	2	2	2	2	2	46	
S7	3	3	3	3	1	2	1	4	4	4	3	2	2	3	2	2	1	4	3	53	
S8	3	2	4	3	1	3	1	2	4	4	4	2	2	1	1	2	2	3	1	48	
S9	3	3	3	4	2	1	1	1	4	4	4	2	2	4	1	1	1	2	3	48	
S10	3	3	3	3	1	1	2	1	4	4	1	2	1	3	2	2	2	1	3	44	
S11	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	1	2	3	1	2	2	2	3	2	50	
S12	3	3	2	3	1	2	1	4	4	4	3	3	2	3	2	2	1	4	2	52	
S13	3	3	2	3	1	2	1	2	4	4	4	2	2	1	1	2	2	3	1	46	
S14	3	3	3	4	2	1	1	1	4	4	2	3	3	3	2	2	1	2	3	50	
S15	4	3	4	3	3	3	1	2	3	4	3	2	2	2	2	2	3	4	3	55	
S16	3	3	3	2	1	1	1	4	3	4	3	2	2	2	2	1	3	2	3	48	
S17	2	3	3	3	2	2	1	1	3	3	4	2	2	4	2	1	4	1	2	48	
S18	2	2	4	3	4	4	2	3	4	4	2	1	2	1	2	2	1	3	4	53	
S19	3	3	3	3	1	1	3	4	4	4	4	2	2	3	2	2	1	1	4	51	
S20	2	2	4	4	2	2	4	2	3	3	2	1	2	1	1	2	1	3	3	47	
S21	2	3	3	3	4	1	1	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	48	
S22	3	3	3	4	4	1	3	2	4	4	3	2	2	2	2	2	4	1	3	55	
S23	2	2	2	3	1	2	1	4	4	4	2	1	3	1	2	2	3	2	3	47	
S24	3	3	1	3	1	1	3	3	3	3	2	1	2	1	1	2	3	2	1	42	
S25	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	4	2	3	54	
S26	3	3	2	3	1	3	2	2	3	4	2	2	1	2	2	2	1	3	3	48	
S27	3	3	3	3	1	1	2	3	3	4	2	1	3	1	2	2	1	1	4	45	
S28	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	3	2	4	2	2	2	4	2	4	59	
S29	2	3	3	3	4	1	2	1	3	4	3	2	2	3	2	2	2	3	1	49	
S30	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	1	2	2	2	3	2	2	55	
S31	3	3	2	3	4	2	1	4	4	4	3	2	2	3	2	2	1	3	2	53	
S32	2	2	3	3	4	1	2	2	4	3	4	3	2	1	2	2	2	3	1	49	
S33	3	3	3	4	2	1	1	1	4	4	4	2	2	4	1	2	1	3	3	51	
S34	2	3	3	3	4	1	2	1	3	4	2	2	3	3	2	2	2	3	1	49	
S35	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	4	2	2	2	3	3	55	
S36	3	3	3	3	3	2	1	4	3	3	2	3	2	3	2	1	1	4	2	51	
S37	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	2	2	3	1	57	
S38	3	3	3	3	2	3	1	1	4	4	2	2	2	1	2	2	1	2	3	46	
S39	3	3	2	3	2	3	1	2	3	4	3	4	2	1	2	2	3	4	4	53	
S40	3	2	3	3	4	2	1	4	3	3	2	2	1	3	1	1	3	2	3	49	
S41	3	3	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	2	4	2	2	4	1	2	50	
S42	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	2	3	2	1	2	2	1	3	3	58	
S43	2	3	2	2	1	1	3	4	3	3	2	2	1	3	2	2	1	3	3	44	
S44	2	3	4	4	3	2	4	2	3	3	3	2	1	2	2	2	3	3	3	53	
S45	3	2	2	3	4	1	1	4	3	3	3	2	4	1	2	2	3	2	2	50	
S46	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	2	2	1	2	1	2	2	3	51	
S47	3	3	3	3	1	2	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	1	3	57	
S48	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	2	2	2	3	2	1	47	
S49	3	3	3	2	1	1	3	4	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	46	
S50	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	77	
S51	3	3	2	3	1	2	1	4	3	4	1	2	3	3	3	3	1	3	4	61	
S52	3	2	3	3	1	1	3	3	3	4	3	2	1	2	2	2	3	2	2	45	
Varianza	0.2084	0.2	0.47	0.21	1.33	0.93	1.02	1.2	0.24	0.25	0.84	0.55	0.37	1.21	0.279	0.25	1.01	0.67	0.86	0.474	
Sr <sup>2</sup>	12.56																				
St <sup>2</sup>	30.74																				
Alfa: α	0.622																				

K: Número de ítems  
 Sr<sup>2</sup>: Suma de varianza de los ítems  
 St<sup>2</sup>: Varianza de la suma de los ítems  
 α: Alfa de Cronbach

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

ANALISIS DE CONFIABILIDAD  
ALFA DE CRONBACH

Nº ítems 20

Clima Organizacional

SUJETO	ITEMS																				
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	
S1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	4	2	2	2	3	2	3	1	4	1	43
S2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	2	52
S3	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	3	2	2	3	3	4	4	2	3	2	48
S4	2	3	2	2	2	2	1	1	2	3	3	3	2	4	4	3	4	2	3	2	50
S5	2	3	2	3	2	2	2	1	3	4	4	2	3	3	4	2	2	1	3	1	49
S6	3	2	3	2	2	2	1	1	3	3	4	2	2	2	4	4	2	1	3	1	47
S7	2	3	2	2	2	2	1	1	3	4	4	2	2	3	4	4	3	1	3	1	49
S8	3	2	2	2	2	3	2	2	4	2	4	2	2	2	3	2	3	2	3	2	49
S9	3	3	3	4	2	2	1	1	4	4	4	3	2	3	3	3	3	2	4	2	56
S10	3	3	3	3	3	3	2	1	3	4	3	2	2	3	4	2	2	2	4	2	54
S11	3	2	3	2	2	2	2	1	3	4	4	3	3	2	4	4	2	2	4	2	54
S12	3	3	2	2	2	2	1	2	3	4	3	3	2	3	4	4	2	3	2	53	
S13	3	2	2	2	2	2	2	4	3	4	3	2	2	3	4	2	2	3	3	2	50
S14	3	3	3	4	2	2	2	1	4	2	3	1	2	3	4	3	3	2	3	2	52
S15	3	2	2	3	3	3	1	2	3	3	2	2	2	2	4	3	2	2	4	2	51
S16	2	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	1	2	2	4	1	3	2	3	2	46
S17	2	2	3	1	2	2	1	1	3	3	4	1	2	4	4	1	4	1	3	1	45
S18	2	3	2	1	2	2	2	1	3	3	3	1	1	1	3	3	3	2	4	2	49
S19	2	4	2	1	2	2	3	1	3	3	4	2	2	2	4	3	3	2	4	2	51
S20	2	3	2	4	2	2	2	2	3	3	3	1	3	2	3	4	3	1	3	1	49
S21	2	2	2	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	3	4	2	1	3	1	42
S22	3	2	3	4	2	2	3	2	4	4	3	2	1	2	4	4	4	2	3	2	56
S23	3	4	2	2	1	2	1	2	4	3	3	1	3	2	3	4	3	2	3	2	50
S24	2	2	1	1	2	2	3	1	3	3	2	1	3	3	4	4	3	2	3	2	47
S25	3	3	3	2	2	2	3	1	3	3	3	2	1	2	3	2	4	2	3	2	49
S26	3	2	2	2	3	3	2	2	3	4	4	2	1	2	3	3	3	1	3	1	49
S27	3	4	3	2	2	2	2	1	3	4	3	1	3	3	3	4	3	1	4	1	52
S28	2	3	2	2	2	2	3	1	4	3	4	3	2	3	2	1	4	2	4	2	51
S29	2	3	3	3	2	2	2	1	3	4	3	2	2	3	4	2	2	2	4	2	51
S30	3	2	3	2	3	3	3	1	3	3	4	2	2	2	4	4	2	2	4	2	55
S31	3	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	2	2	3	4	4	3	2	4	2	54
S32	2	2	2	2	1	1	2	1	4	3	4	2	2	2	2	2	3	1	4	1	43
S33	3	3	3	4	2	1	1	1	4	4	2	2	3	3	3	3	3	1	3	1	51
S34	2	3	3	3	2	2	2	2	3	4	3	2	2	3	3	1	2	1	4	1	48
S35	3	2	3	2	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	4	1	51
S36	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	4	2	51
S37	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	4	3	3	2	4	2	58
S38	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	2	1	2	3	3	3	2	4	2	54
S39	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	4	2	4	2	55	
S40	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	2	50
S41	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	52
S42	3	3	4	1	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	1	4	2	52
S43	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	3	2	1	3	4	3	3	2	4	2	51
S44	2	3	3	3	2	2	4	2	4	3	3	2	1	2	3	3	3	2	3	2	52
S45	3	2	2	2	2	2	1	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	2	49	
S46	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	4	2	2	2	2	3	3	2	3	2	51
S47	2	2	3	2	2	2	3	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	55
S48	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	4	2	1	2	4	4	2	4	2	4	53
S49	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	4	4	2	2	4	2	46
S50	3	3	3	2	2	2	3	2	4	3	4	3	2	3	4	4	4	2	3	2	77
S51	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	2	61
S52	3	2	2	2	2	2	3	1	3	3	3	2	1	2	3	4	4	2	4	2	45

Varianza	0.2453	0.36	0.33	0.61	0.19	0.22	0.66	0.25	0.24	0.27	0.3	0.5	0.36	0.37	0.347	0.82	0.84	0.25	0.25	0.216
S <sup>2</sup>	7.25																			
S <sup>2</sup>	27.60																			
Alfa: α	0.776																			

K: Número de ítems  
 S<sup>2</sup>: Suma de varianza de los ítems  
 S<sup>2</sup>: Varianza de la suma de los ítems  
 α: Alfa de Cronbach

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

**ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD  
ALFA DE CRONBACH**

**Nº ítems 13**

**Gestión Escolar**

SUJETO	Ítems													
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	
S1	3+07:H55	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	26
S2	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	3	27
S3	4	2	3	2	1	1	1	3	3	3	2	2	2	29
S4	2	1	3	2	2	1	3	4	2	2	5	2	3	32
S5	2	2	3	3	2	1	2	1	3	2	2	2	2	27
S6	3	2	3	2	3	1	1	3	5	2	1	2	3	31
S7	2	1	2	2	1	2	1	4	5	2	5	2	2	31
S8	3	2	3	2	1	2	2	5	4	2	4	2	2	34
S9	3	2	3	2	2	1	1	1	4	2	4	5	2	32
S10	4	2	3	3	1	1	2	1	3	3	1	2	2	28
S11	4	2	3	2	3	2	3	3	2	1	1	2	3	31
S12	3	2	2	2	1	2	2	4	2	2	5	1	2	30
S13	3	2	2	2	1	2	2	2	4	2	4	1	3	30
S14	3	2	3	2	2	1	1	1	4	2	2	2	3	28
S15	4	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2	31
S16	3	3	3	2	1	1	2	4	3	2	3	1	2	30
S17	3	2	3	1	2	2	2	1	3	3	4	1	2	29
S18	3	2	1	4	1	2	3	2	2	2	1	1	1	26
S19	2	2	2	1	1	1	3	4	2	3	4	2	3	30
S20	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	28
S21	3	2	2	1	2	1	1	4	3	3	3	2	3	30
S22	3	2	3	3	2	1	3	5	4	2	3	2	1	34
S23	4	2	2	2	1	2	1	4	4	2	2	1	3	30
S24	4	2	3	1	1	1	3	3	3	3	2	1	2	29
S25	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	2	1	34
S26	4	2	2	2	1	3	2	2	3	4	2	2	1	30
S27	4	2	3	2	1	1	2	3	3	4	2	1	2	30
S28	2	3	2	2	2	3	3	4	2	2	3	1	3	32
S29	2	3	3	3	3	1	2	1	3	4	1	2	4	32
S30	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	1	1	3	31
S31	3	3	2	2	3	2	1	4	3	4	2	1	2	32
S32	2	2	3	2	2	1	2	5	4	2	4	1	4	34
S33	3	3	3	2	2	1	1	1	4	4	4	1	4	33
S34	2	3	3	3	2	1	2	1	3	4	2	2	3	31
S35	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	1	2	34
S36	23	3	3	2	2	1	1	4	3	3	2	1	1	49
S37	3	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	2	4	37
S38	3	3	3	3	2	1	1	1	4	2	2	2	1	28
S39	4	2	2	2	3	1	1	2	3	2	3	2	4	31
S40	3	2	3	3	2	2	1	4	2	3	2	2	1	30
S41	3	2	3	2	2	2	1	3	3	3	3	2	2	30
S42	3	3	4	1	2	1	2	3	1	4	2	1	2	29
S43	2	2	2	2	1	1	3	4	3	4	2	2	1	29
S44	2	3	4	2	2	3	4	2	4	3	3	2	1	35
S45	3	2	2	2	3	1	1	4	1	3	3	1	2	28
S46	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	4	2	2	34
S47	4	2	3	2	1	2	3	4	3	3	4	1	4	36
S48	4	2	2	2	3	1	3	3	2	3	1	2	1	29
S49	3	2	2	2	2	1	3	4	2	3	2	2	2	46
S50	3	3	3	2	2	1	3	3	2	3	4	2	3	77
S51	3	2	2	2	1	2	1	4	5	1	1	2	3	61
S52	3	2	2	2	2	1	3	3	2	1	3	2	1	45
Varianza	8,1246	0,24	0,34	0,29	0,58	0,55	0,7	1,43	0,88	0,66	1,23	0,46	0,86	
S <sup>2</sup>	16,34													
S <sup>2</sup>	73,80													
Alfa: α	0,843													

K: Número de ítems

S<sup>2</sup>: Suma de varianza de los ítems

S<sup>2</sup>: Varianza de la suma de los ítems

α: Alfa de Cronbach

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