



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución
Educativa N° 88047 - Nuevo Chimbote, 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Administración de la Educación**

AUTORA:

Castillo Chauca, Geanina Magdalena (ORCID: 0000-0003-4654-8242)

ASESOR:

Dr. Iturria Huamán, Robert Alberto (ORCID: 0000-0001-6029-2015)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

CHIMBOTE - PERÚ

2022

Dedicatoria

Mi tesis la dedico con amor y cariño a mi familia, por darme ese tiempo que necesitaba para poder crecer por mí y para ellos.

A mi amada madre que con sus palabras de aliento me daba fuerzas para no decaer y seguir adelante hasta cumplir mis objetivos.

A mi padre por ser ese ejemplo de perseverancia y dedicación.

A mis tesoritos que son mi fuente de motivación e inspiración para superarme cada día más y ser esa valla a la cual tienen que superar.

Geanina

Agradecimiento

A los docentes formadores y asesor Dr. Robert Iturria por el apoyo y enseñanza en todo este tiempo.

A mis compañeros de quienes me fortalecí profesionalmente.

A la plana jerárquica y docente por el apoyo en el desarrollo de investigación.

La autora

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	15
3.1. Tipo y diseño de investigación	15
3.2. Variables y operacionalización	15
3.3. Población, muestra y muestreo	16
3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos	17
3.5. Procedimientos	18
3.6. Método de análisis de datos	18
3.7. Aspectos éticos	19
IV. RESULTADOS	20
V. DISCUSIÓN	37
VI. CONCLUSIONES	41
VII. RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS	44
ANEXOS	

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Tabla de contingencia entre el liderazgo directivo y el clima organizacional	21
Tabla 2	Nivel de relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional	23
Tabla 3	Nivel de la variable liderazgo directivo	24
Tabla 4	Nivel de las dimensiones de la variable liderazgo directivo	25
Tabla 5	Nivel de la variable clima organizacional	26
Tabla 6	Nivel de las dimensiones de la variable clima organizacional	27
Tabla 7	Tabla de contingencia entre dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional	28
Tabla 8	Nivel de relación entre la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional	30
Tabla 9	Tabla de contingencia entre la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional	31
Tabla 10	Nivel de relación entre la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional	33

Índice de figuras

Figura 1	Diagrama de dispersión entre el liderazgo directivo y el clima organizacional	22
Figura 2	Diagrama de dispersión entre la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional	29
Figura 3	Diagrama de dispersión entre la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional	32

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 88047, Nuevo Chimbote en el año 2021, la cual estuvo basada una investigación de tipo básica descriptiva, con un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, descriptivo correlacional y de corte transversal. La población de estudio estuvo conformada por 98 docentes de los niveles primaria y secundaria, a través de un muestreo probabilístico aleatorio simple se obtuvo la muestra de 30 docentes, quienes respondieron el cuestionario de liderazgo directivo y clima organizacional para medir ambas variables. Se aplicó una prueba de correlación Rho de Spearman donde se tiene un valor $r=0.542$, así también se obtuvo una significancia de 0.002, menor a 0.05. En conclusión, existe una relación positiva moderada y significativa entre liderazgo directivo y clima organizacional en la institución mencionada, por tal motivo es importante la creación de grupos de trabajo constituida por el personal directivo como docente, con el propósito de desarrollar actividades que permitan generar diálogo y contribuir al bienestar institucional y que se destaque el papel del personal directivo como una imagen de liderazgo.

Palabras clave: Clima organizacional, liderazgo directivo, procesos educativos.

Abstract

The present research aimed to determine the relationship between managerial leadership and the organizational climate in the Educational Institution No. 88047, Nuevo Chimbote in 2021, which was based on descriptive basic research, with a quantitative approach, with a design non-experimental, descriptive, correlational and cross-sectional. The study population consisted of 98 teachers from the primary and secondary levels, through a simple random probability sampling the sample of 30 teachers was obtained, who responded to the managerial leadership and organizational climate questionnaire to measure both variables. A Spearman Rho correlation test was applied where there is a value $r = 0.542$, thus a significance of 0.002 was also obtained, less than 0.05. In conclusion, there is a moderate and significant positive relationship between managerial leadership and organizational climate in the aforementioned institution, for this reason it is important to create work groups made up of management personnel as teachers, with the purpose of developing activities that allow generating dialogue and contribute to the institutional well-being and that the role of the executive staff is highlighted as an image of leadership.

Keywords: organizational climate, executive leadership, educational processes.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente es de vital importancia que, en toda organización, desde la cabeza se tomen buenas decisiones, en donde se incluya a todos los miembros de esta, contribuyendo así a un sistema laboral más eficiente, en ese sentido, se necesita buen líder, el cual pueda guiar a quienes tiene bajo su mando, y concretar un escenario de bienestar para trabajar de forma eficiente (Revista Iberoamericana de Educación, 2018).

Un correcto liderazgo directivo tiene efecto en todo el sistema educativo, lo que hace que se convierta en exitoso, y un claro ejemplo de ello son los sistemas educativos de Finlandia y Singapur, de acuerdo al informe PISA, en el año 2017, fueron los mejores del mundo, y esto también lo informó GEMS Education Solution, develando que el sistema educativo de estos países alcanzó el 87.8% de eficiencia, estando por encima de países como Corea, República Checa, Hungría, Japón, entre otros (Ministerio de Educación, 2017).

Sin embargo, el escenario anterior no se observa en la totalidad de los países a nivel mundial, claro ejemplo de ello es Chile, que de acuerdo a su Ministerio de Educación, se identificaron problemas asociados principalmente al personal directivo, los cuales no presentan las capacidades necesarias para desarrollar una correcta gestión y planificación institucional, quedando demostrado en resultados que evidencia que en planificación obtuvieron una puntuación de 3.45, quedando este indicador en penúltimo lugar, considerado para los directores como de baja importancia (Ministerio de Educación de Chile, 2017). Se observa entonces un panorama negativo respecto al liderazgo directivo en el caso chileno, y es que de acuerdo a la UNESCO (2011), un liderazgo efectivo, involucra el cumplimiento de buenas prácticas; en tal sentido, el personal directivo, tiene como deber prepararse para desempeñarse de forma correcta en estos ámbitos. Se señala además que, ya en una educación virtualizada debido al contexto COVID, se insta al líder de la institución, a crear comunidades virtuales de docentes, familias y directores, con el objetivo de facilitar el intercambio de experiencias, así como el debate de estrategias de gestión en torno a los problemas que suelen ser recurrentes en el proceso de aprendizaje (UNESCO, 2020).

En el caso peruano, de acuerdo a un estudio a nivel nacional llevado a cabo por García, Carrión y Cárcamo (2020), señala que el clima y liderazgo, se encuentran relacionados entre sí, y es que la organización en las instituciones son dependientes de la forma de gestión de los estilos de liderazgo que se empleen, además, señala que los problemas en las instituciones educativas son muy comunes, y generalmente están asociadas a conflictos entre los mismos miembros. Teniendo en cuenta lo anterior, el Ministerio de Educación, por medio de la Ley General de Educación 28044, resalta la importancia del clima organizacional en la mejora de la calidad del sistema educativo, y para lograr ello es necesario saber lidiar con factores tales como la interacción positiva entre los miembros, aunado a ello, dentro del artículo 68, inciso “e”, se especifica que como parte de las funciones de los líderes de la institución, una de sus funciones es promover un ambiente institucional favorable para el desarrollo educativo.

Siguiendo la misma línea problemática relacionada al liderazgo directivo y clima organizacional, esta se encontró presente en la Institución Educativa N° 88047 de Nuevo Chimbote, en donde se evidenció una serie de hechos que comprobaron la existencia del problema, y es que la labor del director no fue lo que se esperaba, dado que no logró que la totalidad de los docentes formen parte de la toma las decisiones referidas al desarrollo del nivel educativo, además de no respetar la libertad de dar opiniones sobre temas de interés de la institución, a ello se suma el que no tenga la capacidad de lidiar con conflictos que se generan entre los mismos docentes, ni tampoco promover una capacitación continua; y es que en ciertos casos, contribuye a formar un ambiente de conformismo, actitudes que no son propias de un buen líder, que en consecuencia lo único que hizo fue crear un clima organizacional deficiente tanto para docentes como para los mismos estudiantes.

Casos que siguen evidenciando el problema, se dio en las reuniones virtuales, en donde debido a actitudes que demostraba poca empatía el director, generó que los docentes tiendan a permanecer callados y no participen debido a que en muchas ocasiones sus opiniones no eran tomadas en cuenta, lo que en consecuencia descartaba todo trabajo en equipo, dado que tampoco se desarrollaban relaciones interpersonales y no había interés en los trabajos en las horas colegiadas, perdiendo así todo nivel de socialización. En tal sentido, se

tuvo la necesidad de conocer y contar con la información dentro del marco de una investigación científica, que permitió concretar resultados referidos al grado de asociación o incidencia del liderazgo clima organizacional. De acuerdo con la realidad problemática planteada, para la realización del presente estudio se formuló: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 88047 de Nuevo Chimbote, en el año 2021?

La investigación se justificó por la relevancia en el campo teórico, donde se detallaron postulados teóricos que aportarán conocimientos referidos a la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, lo que a su vez permitirá conocer los diferentes ambitos en que se establece esta relación, tener conocimiento de información que será de vital importancia en la labor de los directivos y docentes de diferentes instituciones educativas. Respecto a la justificación en el campo metodológico, el presente estudio aporta instrumentos validados y de confiabilidad que servirán de referente para otros estudios que consideren incluir las variables de liderazgo directivo y clima organizacional; también, los resultados y conclusiones constituirán antecedentes en futuros estudios, al mismo tiempo las conclusiones.

Finalmente, el estudio justifica su aporte práctico, a partir del planteamiento de recomendaciones que ayudarán a fortalecer la presencia de liderazgos directivos eficientes y eficaces en las instituciones educativas que promuevan adecuados climas organizacionales.

Considerando lo antes señalado, se tiene como objetivo general el determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa N° 88047. Como objetivos específicos se considera primero identificar el nivel de liderazgo directivo y a continuación la identificación del nivel del clima organizacional; posteriormente analizar la relación entre la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional y establecer la relación entre la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional

Frente a estos objetivos se establece como hipótesis general: el liderazgo directivo se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Institución Educativa N° 88047 de Nuevo Chimbote, en el año 2021.

Siendo las hipótesis específicas:

- La relación entre la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional es significativa en la Institución Educativa N° 88047.
- La relación entre la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional es significativa en la Institución Educativa N° 88047.

II. MARCO TEÓRICO

Respecto a los estudios, se tuvo a Montes (2018), quien en su tesis de maestría titulada “Liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en una I.E a partir de la opinión de docentes”, tuvo como propósito el determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional desde la percepción de docentes de una institución educativa básica superior, empleando para ello una metodología cuantitativa, descriptivo correlacional, no experimental. Se trabajó con una muestra conformada por 19 docentes, 83 estudiantes y 83 padres de familia, quienes respondiendo interrogantes de la escala de liderazgo directivo. Finalmente, los resultados permitieron concluir que, el desarrollo del liderazgo democrático y la evidencia de una identidad e integración, presentan valoraciones muy altas, sin embargo, la motivación en la institución por parte de los docentes, presentó valoraciones bajas. Por último, se encontró que si existe relación entre ambas variables.

Así mismo Rivera, Cegarra & Margelis (2016), en su tesis de maestría titulada “Clima organizacional en el contexto educativo”, con el propósito de determinar las dimensiones del clima organizacional que incide en instituciones educativas, empleando para ello un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, de diseño de campo. Se constituyó una población conformada por 2 directivos y 35 docentes, a quienes se les aplicó como instrumento el cuestionario, encontrándose como resultado que, el 58.3% de la población manifestó que nunca el gerente educativo nunca plantea un sistema de interrelaciones entre el personal, además, el 61.6% afirmó no sentirse motivados para involucrarse en el cumplimiento de los objetivos de la institución, a ello se suma que el 55% no siente que sean recompensados. En conclusión, no se pone en práctica de una manera efectiva lo que demanda un correcto clima organizacional, por lo tanto, esto no contribuye al cumplimiento de las metas establecidas.

Entre tanto Angulo (2016), en su tesis de maestría titulada “El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional”, tuvo como objetivo general el determinar la incidencia del liderazgo directivo en el clima institucional. Como metodología se utilizó un tipo de estudio básico, con un método inductivo deductivo, no experimental. La población muestral con la que se trabajó estuvo 28 docentes, a quienes se les aplicó como instrumento el cuestionario. Estos

resultados permitieron concluir que, el 67% de los docentes manifestó que recibe un buen trato por parte de las autoridades de la institución, el 67.86% manifestó que a veces se sienten partícipes en acuerdos de la institución, es más, el 78.57% indicaron que el director siempre los motiva para que puedan rendir el máximo, a ello se suma que el 92.86% afirma que las técnicas aplicadas por el director tienen un alto nivel de efectividad.

Del mismo modo Ríos, González, Prieto & Moreno (2017), en su tesis titulada “Liderazgo directivo y su efecto en el éxito escolar de cuatro instituciones educativas de Bogotá”, en donde se tuvo como propósito el conocer la incidencia del liderazgo directivo en el cumplimiento de los objetivos de 4 instituciones educativas, empleando para ello un tipo de investigación cualitativa, con un diseño de teoría fundamentada. La población se encontró conformada por 4 instituciones educativas de Bogotá, y como instrumento se empleó la guía de entrevista. Los resultados demostraron que la comunidad educativa tiene claro que es percibido un clima de bienestar, con estilos de liderazgo que contribuyen al clima organizacional y éxito de la institución.

Del mismo modo Chaparro (2017), quien en su tesis de maestría titulada “Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho”, tuvo como propósito el establecer la relación entre las mismas. Se empleó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal, con un alcance correlacional. La muestra representativa de la población se conformó por 86 docentes de la institución educativa, y como instrumento se empleó el cuestionar. Finalmente, los resultados permitieron concluir que, existe relación, esto con un resultado del coeficiente de correlación R de Spearman, obteniéndose 0.789, con un nivel de significancia de 0.000, valor que es menor $\alpha = 0.05$, por tanto, se acepta la hipótesis de investigación.

Del mismo modo Aguilar (2019), en su tesis de maestría titulada “Liderazgo directivo y clima organizacional una institución educativa de La Libertad”, tuvo como objetivo el determinar la relación entre las mencionadas variables; como metodología se empleó un método hipotético deductivo, de un diseño no experimental transversal, de alcances descriptivo correlacional. La muestra poblacional se encontró conformada por 35 docentes, a quienes se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual fue medido con la escala de Likert.

Finalmente, los resultados demostraron que, el liderazgo directivo presentó un nivel alto equivalente a 96 puntos, entre tanto, el clima organizacional presentó también el mismo nivel, pero con una media equivalente a 170 puntos; por último, se tuvo el resultado que permitió concluir que existe relación entre las variables objeto de estudio, esto con un $Rho = 0.432$, y un valor de significancia de 0.010. De acuerdo al mencionado antecedente, se denota que, en ese escenario al encontrarse el liderazgo directivo en un nivel alto, también el clima organizacional se encontrará en el mismo nivel, lo que confirma que ambas variables se encuentran asociadas.

En la misma línea se encuentra a Vega (2018), quien en su tesis de maestría titulada “El liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa”, tuvo como objetivo general el establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa de Trujillo, empleando para ello un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de corte transversal, correlacional, con un método hipotético deductivo. La muestra consta de 24 trabajadores de la institución educativa objeto de estudio, quienes fueron sometidos a un cuestionario. Finalmente, los resultados demostraron que, existe relación entre las variables en estudio con un valor en R de Pearson de 0.736 y un nivel de significancia de 0.000, además, existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la dimensión estructura, esto con un R de Pearson de 0.552 y un sig. de 0.005.

También Lescano (2020), en su tesis titulada “Clima, estrés y satisfacción laboral en docentes de universidades privadas de Chimbote”, con el propósito de determinar la relación entre las variables objeto de estudio. La investigación estuvo bajo la metodología cuantitativa, de tipo aplicada, con un diseño no experimental, correlacional. Se conformó la muestra de 300 docentes, a quienes les fue aplicado un cuestionario. Finalmente, los resultados demostraron que existe una alta relación significativa entre las variables, con un valor de Rho de Spearman de 0.508 y una significancia de 0.01.

Del mismo modo Vega (2016), en su tesis de doctoral titulada “Clima institucional y desempeño laboral en una institución educativa parroquial de Nuevo Chimbote”, con el propósito de determinar el nivel de asociación entre las variables en mención, empleando un tipo de estudio básico, cuantitativo,

transversal, correlacional. La muestra estuvo constituida por 46 docentes, quienes tuvieron que responder a un cuestionario, del cual una vez procesado, se obtuvo como resultado un valor en R de Pearson de 0.628, no obstante, la relación no fue significativa entre las variables, en tal sentido, se tuvo que rechazar la hipótesis de la investigación.

Ahora bien, a continuación, se desarrollan las bases teóricas de cada una de las variables objeto de estudio, en ese sentido, se inicia con la variable liderazgo directivo, que según la teoría Rodríguez (2016), quien sostiene que es la capacidad de ejercer un grado de influencia en terceras personas, con el propósito de movilizarlas para el cumplimiento de los objetivos de mejora de los aprendizajes. Entre tanto, Horn & Marfán (2010, citados en Guimarães & Valenzuela, 2016), afirman que los fundamentos del liderazgo directivo, se encuentran relacionados a la responsabilidad compartida, el compromiso del personal que se encuentra involucrado en el cumplimiento de los objetivos y el rol directivo en la ejecución de actitudes que permitan lograr el éxito. De acuerdo a estas dos premisas, el liderazgo directivo es denominado como la labor de influenciar a los miembros del equipo educativo y lograr alcanzar metas e intenciones compartidas en la Institución Educativa (Ministerio de Educación, 2015).

Por su parte Aguirre (2016), a partir de su teoría, sostiene que el generar liderazgo implica la creación de un vínculo que se instituye entre las partes del equipo, lo que permite que se profundice en la comprensión de la situación actual, y a partir de ello crear nuevas realidades que se encuentren acordes a sus metas. Lo anterior también es compartido por Díaz, Espinosa, Peterson & Kuri (2019), quien argumenta que el liderazgo, visto desde cualquier ámbito, son las acciones que toma un individuo con el propósito de ayudar el cumplimiento de los objetivos de los demás, promoviendo constantemente el trabajo colaborativo.

El enfoque colectivo, en donde el líder motiva o propicia el alto rendimiento mediante el trabajo en equipo, teniendo una visión de toda la institución de sus funciones individuales y de equipo. Modelan para toda la institución formas de romper barreras y desarrollar juntos soluciones a los problemas comerciales. Los

miembros de los equipos de alto rendimiento dan prioridad a los intereses de la institución sobre las ganancias individuales (Aguirre, 2016).

La Interacción en equipo, finalmente, los mejores son intencionales en sus interacciones, pues valoran sus diferencias, escuchan y se comunican bien, buscan el veredicto de los demás y confían que se respetan mutuamente. Estos comportamientos propios de un líder, hace que el equipo de trabajo docente, sea más efectivos (León, 2017).

De acuerdo a Ministerio de Educación (2015), las dimensiones del liderazgo directivo son, Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, y referido a ello, Díaz (2019), sostiene que la gestión para una correctas condiciones de aprendizajes, se encuentran vinculadas a tres enfoques, el primero es el táctico, el cual está referido a las condiciones a corto plazo, dándose seguimiento o monitoreo a los resultados de los estudiantes y ejecución de propuestas educativas para reforzar sus conocimientos. Otra dimensión es la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, y referido a ello, Repetto (2008, citado en Pérez, 2016), menciona que esta asociada a la ayuda que se brinda al orientador, que en este caso es el docente, para que este pueda alcanzar el máximo de su rendimiento.

Ahora, el liderazgo directivo también se encuentra asociado al desarrollo de los aprendizajes, y de acuerdo a ello, Freire (2014, Pinto, 2017) argumenta que el liderazgo directivo se encuentra relacionado al cumplimiento de los objetivos de mejora de los aprendizajes, en ese sentido, se manifiesta que antiguamente el director sólo tenía un rol más administrativo, paradigma que ha cambiado los últimos años debido a políticas educativas, mismas que ha propiciado que ahora se conviertan en miembros fundamentales de la mejora educativa en general, orientando a la perfeccionamiento de la práctica pedagógica.

Aquí entra a tallar el Marco del Buen Desempeño Directivo, el cual es explicado por el Ministerio de Educación (2015), entidad que manifiesta que está vinculada a aspectos de gestión escolar, y su fin es el cambio educativo, además de la efectividad de la gestión de las escuelas, en tal sentido, se considera entonces una herramienta indispensable que debe adquirir todo líder directivo

como mecanismo de mejora de su gestión; y desde un punto de vista más asociado al currículo nacional, León (2017), menciona que el liderazgo directivo prioriza el cumplimiento de valores y promueve la educación ciudadana de los estudiantes y docentes, con el propósito de ejercer sus derechos y tengan conocimiento de sus deberes.

De acuerdo a Eastwood (2019), en líneas generales, el líder debe establecer y priorizar las metas y asumir la responsabilidad de lograrlas. No obstante, también asumir la responsabilidad de no alcanzar los objetivos establecidos o de cometer errores en el camino, por tanto, los líderes exitosos se enfocan en el panorama general, evitan distracciones y no se empantanar con pequeños detalles tácticos, practicando comportamientos para promover una gestión eficaz del tiempo y atención. Se deben establecer límites entre la vida personal y profesional, y es que se debe recordar que toda organización seguirá el ejemplo, dado que, si ven trabajando al líder de manera incansable, asumirán que tienen que hacer lo mismo.

Habilidad para comisionar, es uno de los deberes centrales de un líder, pero puede ser difícil comisionar de manera cierta. El objetivo no solo consiste en librar algunas responsabilidades, sino también permitir que los subordinados directos asciendan, aprendan y ganen confianza, facilitar el trabajo en equipo, proporcionarles autonomía y que viabilicen una mejor toma de decisiones, en tal sentido, se afirma que los mejores líderes forjan compañerismo y un ambiente de confianza con los empleados para poder delegar en un modo eficaz (Center for Creative Leadership, 2021).

La comunicación, dentro de esta, el liderazgo efectivo y la comunicación efectiva están entrelazados, entonces, los mejores líderes tienen la característica de comunicadores habilidosos que alcanzan expresar de múltiples formas, desde transferir información hasta inducir e inspirar a otros y ayudar a los subordinados directos. También debe de poseer la habilidad de oír, trabajar e informar a una extensa gama de personas de diferentes roles, geografías, niveles sociales y demás. La calidad o eficacia de la comunicación de los líderes de la organización también afecta directamente el triunfo de la estrategia (Center for Creative Leadership, 2021).

La conciencia de sí mismo, este es un rasgo más enfocado hacia adentro, la conciencia de uno mismo y la humildad son primordiales para el liderazgo, es decir, cuanto mejor se comprenda a sí mismo y reconozca sus propias fortalezas y debilidades, más eficaz podrá ser como líder. Ahora bien, el éxito de una institución educativa, depende mucho de los estilos de liderazgo de los miembros que la dirigen, en tal sentido, los estilos que ayudan al desarrollo del sistema educativo y por ende la práctica de los docentes, son el liderazgo instructivo, transformacional y transaccional (Pietsch, 2017).

Por otro lado, en relación a la variable clima organizacional, se toma en cuenta la teoría de Fayol (1998, citado en Sánchez, 2019), sostiene que para el dinamismo de una institución, es preciso el cumplimiento de 6 funciones, siendo estas las técnicas; comerciales, relacionada a la compra y venta; financiera, relacionada con el capital y la búsqueda de incrementarla; seguridad, relacionada a la protección de los bienes y personas; referido a los balances; por último están las administrativas, relacionadas a la integración de las funciones directivas (Toala, 2014, citado en Sánchez, 2019).

Se debe entender que las Instituciones Educativas son entidades de carácter sociales, que se encuentran compuestas por grupos de individuos que desarrollan funciones asociadas a una meta o fin, buscando siempre la eficiencia del nivel educativo, en ese sentido, el clima organizacional es el discernimiento que tienen los miembros que conforman un grupo, acerca de las relaciones interpersonales que se da entre estos, basado en un contexto laboral y realizadas basándose en las funciones que cada uno cumple (Rodríguez & Fernández, 2015).

En la literatura, se han presentado una gran cantidad de definiciones. En una de las definiciones más citadas, Samadi, Sadegh, Sadighi, Yarmohammadi & Heidari (2020), definen el clima organizacional como las percepciones de los empleados sobre políticas, prácticas, procedimientos y toma de decisiones en el entorno laboral. El clima organizacional es el círculo central del entorno humano en cuyos límites trabajan los empleados de una organización. Es seguro argumentar que el clima organizacional tiene un gran dominio en el desempeño humano a través de su marca en la motivación y la satisfacción laboral de los empleados.

De acuerdo a Rodríguez & Fernández (2015), las dimensiones del clima organizacional se clasifican en, relación docente – estudiante, que de acuerdo a Toro (2017), está referida a la convivencia cotidiana que se da entre ambos, en un marco en donde se emplean estrategias convincentes para la mejora de los aprendizajes por parte de los docentes, además del uso de recursos pertinentes acordes a la temática que se desarrolla. Por su parte, Bayón (2015), destacan la relevancia e importancia de las habilidades y diseño de estrategias emocionales por parte de los docentes en el perfeccionamiento de las relaciones con los estudiantes; en ese sentido, se menciona que la motivación es un recurso psicológico muy importante, dado que se destaca como la voluntad para realizar esfuerzos para poder obtener y cumplir las metas trazadas.

Relación docente – colegas es la otra dimensión, referido a ello, Eirín (2018), coinciden que todas las Instituciones Educativas son entidades vivas, las cuales presentan escenarios de conflicto, esto debido a acciones relativas, tales como personas que desarrollan acciones que se encuentran por encima de la línea profesional, no obstante, este conflicto es un aprendizaje coherente al crecimiento de grupos sociales, lo que más que algo negativo, permite obtener enseñanzas para superar futuras dificultades en su entorno laboral.

Relación docente – directivos, es otra dimensión del clima organizacional, y que referente a ello, Delgado (2019), manifiesta a partir de su teoría, que tanto docentes como directivos, deben presentar condiciones de líder, que permita que puedan influir en el grupo de trabajo, tratando de vincular a cada miembro al cumplimiento de las metas en un contexto dado. El clima organizacional es vista entonces como una secuencia de mecanismos básicos compartidos y aprendidos por una institución, esto al resolver sus problemas en lo interno y externo (Schein, 2010, citado en Ehrhart & Schneider, 2016). Como parte del clima organizacional, se tiene la cultura organizacional, la cual se encuentra estrechamente ligada a los valores y creencias que se manifiestan en casi todos los aspectos de la vida organizacional y que, en última instancia, hacen que la organización sea única.

Cuando la cultura se conceptualiza como algo que tienen las organizaciones, se trata como una variable organizacional que debe estudiarse junto con otras variables organizacionales, con el objetivo de comprender cómo

se relaciona con la efectividad organizacional, típicamente con una audiencia gerencial en mente. Cuando la cultura se conceptualiza como algo que las organizaciones son, se ve como una metáfora raíz con el objetivo de comprender el significado simbólico detrás de las experiencias cotidianas de la vida organizacional, con un interés particular en comprender esas experiencias desde la apariencia de los miembros de la organización (Ehrhart & Schneider, 2016).

Debido a que aquellos que ven la cultura como algo que las organizaciones tienden a estar interesados en comprender la perspectiva interna y en las capas más profundas de la cultura organizacional de las que los miembros de la organización ni siquiera pueden ser plenamente conscientes, la propensión es utilizar métodos cualitativos que pueden proporcionar información valiosa. Aunque esta descripción es bastante amplia y agrupa una amplia variedad de perspectivas y métodos en dos categorías generales, pasando por alto una serie de distinciones importantes en la investigación cultural, es un punto de partida útil para comprender cómo se estudia la cultura (Ehrhart & Schneider, 2016).

Entonces, la concepción del clima también se puede considerar como un fenómeno de dominio referenciado (por ejemplo, clima para la creatividad, clima para el servicio) en el que "múltiples variables o dimensiones actúan para moldear el rendimiento en el dominio en construcción" (Hunter, Bedell y Mumford 2007, citado en Olsson, Paredes, Johansson, Olander, & Ritzén, 2019). El procedimiento frecuente para evaluar el clima organizacional involucra el uso de encuestas a los empleados (en ocasiones estas se complementa con entrevistas individuales).

Por otro lado, se suele entender que la cultura organizacional opera a un mayor nivel de abstracción que el clima, Tesluk, Farr y Klein (1997, citado en Olsson, Paredes, Johansson, Olander, & Ritzén, 2019) afirman que es difícil ajustar el clima organizacional para que apoye más la creatividad y la innovación; sin embargo, debido a que el clima es lo que los empleados perciben como enfatizado en las estructuras, prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, el proceso de cambio es más directamente modificable que para la cultura.

Olsson, Paredes, Johansson, Olander & Ritzén (2019), analizan el debate sobre el clima organizacional versus la cultura, revisando las diferencias entre los dos paradigmas tal como se han presentado en la literatura. Por ejemplo, el clima se considera más temporal que la cultura, sujeto a control directo y limitado a los aspectos del entorno social que son percibidos conscientemente por los miembros de la organización (Dension 1996, citado en Olsson, Paredes, Johansson, Olander, & Ritzén, 2019).

Ahora bien, relacionado a bases teóricas que conceptualizan la relación entre las variables, se tiene a Locke & Henne (1996), Chadwick (2010) y Barber & Mourshed (2008) citados en Ramírez, Del Cerro & Fornells (2019), quienes, a partir de sus propuestas teóricas sobre ambas variables, sostienen referido a aspectos negativos que se dan en torno a estas, que la privación de las necesidades no motiva a conductas que se encuentran dirigidas a la consecución de los objetivos.

Es por ello que la naturaleza del liderazgo, es una conducta que se visualiza cuando se intenta influir en las actividades de los demás, en ese sentido, el líder directivo debe presentar capacidades que busquen encomendar roles y establecer metas, todo ello desarrollado dentro de un ambiente colaborativo (Siedentop, 1999, citado en citado en Ramírez, Del Cerro & Fornells, 2019).

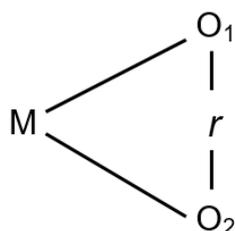
De acuerdo a Fredricks, Blumenfeld, & Paris (2004, citado en Pariona, 2018), quienes manifiestan que las relaciones interpersonales, son el resultado que se da por la interacción social, las cuales pueden tener resultados encantadores o desagradables. De acuerdo a Robbins (1999, citado en Pariona, 2018), el accionar laboral referido a la participación de los miembros, permite optimizar el trabajo, es decir, se deben incluir a todos los miembros de la institución en el desarrollo de las acciones.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

En la investigación, se utilizó el tipo de investigación básica, un enfoque cuantitativo, que de acuerdo a Cohen & Gómez (2019), el mencionado enfoque tuvo por finalidad la recolección y análisis de datos para poder contestar a la interrogante y posteriormente contrastar con la hipótesis establecida al inicio de la investigación, y para ello se valió de información estadística.

El diseño empleado fue no experimental, en donde no se llevó a cabo manipulación alguna de las variables objeto de estudio, más bien, se buscó observar el comportamiento del fenómeno; así también, fue de corte transversal, debido a que el estudio se encontró fijado en un determinado intervalo de tiempo. Por el alcance de la investigación, fue descriptivo – correlacional, debido a que se buscó identificar la incidencia entre dos o más variables (Cohen & Gómez, 2019). De acuerdo al alcance de investigación, se presenta a continuación su esquema:



Donde

M = Director y docentes de la Institución Educativa N° 88047

O1 = Observación a la variable 1. Liderazgo directivo.

O2 = Observación a la variable 2. Clima organizacional

r = Relación entre variables

3.2. Variables y operacionalización

Definición conceptual

Variable 1. Liderazgo directivo: Rodríguez (2016), sostiene que es la capacidad de ejercer un grado de influencia sobre otras personas, con el propósito de movilizarlas para el cumplimiento de los objetivos de mejora de los aprendizajes.

Variable 2. Clima organizacional: Es la percepción que tienen los miembros que conforman un grupo, acerca de las relaciones interpersonales que se da entre estos, basado en un contexto laboral y realizadas en base a las funciones que cada uno cumple (Rodríguez & Fernández, 2015).

Definición operacional

Variable 1. Liderazgo directivo es definido como la capacidad de guiar a los actores del sistema educativo al cumplimiento de los objetivos institucionales, dentro del marco de un trabajo cooperativo e inclusión. La variable será medida de acuerdo a un cuestionario. Las dimensiones de la variables son las gestiones de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. En cuanto a los indicadores, estas se encuentran divididos por competencias, tales como, conduce de manera participativa la planificación institucional, promueve y sostiene la participación democrática de la institución educativa, favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad, lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y comunidad de aprendizaje de los docentes y gestiona la calidad de los procesos pedagógicos.

Variable 2. Clima organizacional es definido como las relaciones laborales y personales entre los miembros de una institución educativa, y la percepción que tienen estos sobre el contexto en que se desarrolla. La variable será medida de acuerdo a un cuestionario. Presenta como dimensiones la relación profesor – alumno, compañeros y superiores. Como indicadores se tiene el comportamiento de los estudiantes, interacción profesor – alumno, motivación de los estudiantes, trabajo en equipo, profesionalidad de los compañeros, conflictos entre profesores, interacción entre compañeros, liderazgo, valoración de los superiores y fuente de motivación para los profesores.

3.3. Población, muestra y muestreo

De acuerdo a Hernández, Fernández & Baptista (2014), la población es la totalidad del fenómeno de estudio, los cuales son cuantificados para determinar un estudio. Para la presente investigación la investigación, se compuso por 98 docentes de los niveles de primaria y secundaria de la institución educativa N° 88047.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014), la muestra es definida como la parte representativa de la población, la cual será estudiada y de donde se obtiene una información directa. La muestra se encontró conformada por 30 docentes de la institución educativa N° 88047. El tipo de muestreo empleado aleatorio simple, el cual es un procedimiento del muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual da como la selección de sujetos según la necesidad de la persona interesada.(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos

De acuerdo a Hernández, Fernández & Baptista (2014), la encuesta es un procedimiento mediante el cual se pueden medir una o más variables y poder dar respuesta a problemas de forma descriptiva.

El cuestionario, es un instrumento que se encuentra estructurado por preguntas descriptivas o explicativas, por tanto, tiene por finalidad el recoger o registrar información o datos referidos a una o más variables (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). A continuación, se describen los instrumentos que se emplearon.

Variable 1: Liderazgo directivo (Anexo 3)

El instrumento titulado Cuestionario para medir el liderazgo directivo fue creado por el Ministerio de Educación, es de aplicación individual con tiempo aproximado de 20 minutos. El cuestionario se encuentra compuesto por un total de 14 ítems, para cada uno se tiene 5 opciones de respuesta, que son muy de acuerdo (5 puntos), de acuerdo (4), indiferente (3), en desacuerdo (2 punto) y totalmente en desacuerdo (1 puntos). Respecto al baremo empleado tras la sumatoria de los mencionados puntajes, se tendrán los niveles: 14 – 32 bajo, 34 – 52 regular y 53 – 70 alto. Se debe tener en cuenta que el instrumento tiene como procedencia el Ministerio de Educación, en ese sentido, no será necesaria su validación, sino consignar una ficha técnica que detalle la fuente del instrumento.

Variable Clima organizacional (Anexo 3)

El instrumento titulado Cuestionario para medir el clima organizacional fue creado en el año 2015, tiene por autores a Jesús Rodríguez Mantilla y José

Fernández Días, adaptado por María Soledad Sánchez Flores en el año 2018, aplicación Individual y con un tiempo aproximado de aplicación de 15 minutos.

Estructura: El cuestionario se encuentra compuesto por un total de 49 ítems, para cada uno se tiene 5 opciones de respuesta, que son nunca (1), raras veces (2), algunas veces (3), casi siempre (4) y siempre (5). Respecto al baremo empleado tras la sumatoria de los mencionados puntajes, se tendrán los niveles: 49 - 114 inadecuado, 115 – 179 regular y 180 – 245 adecuado.

Para determinar la validez del cuestionario fue consultado a expertos en la materia, también se midió la confiabilidad aplicando la prueba piloto a docentes con similares características a mi muestra, los datos recogidos fueron procesados mediante el coeficiente Alfa de Cronbach donde muestra la confiabilidad de 0.947.

3.5. Procedimientos

Para iniciar el estudio en campo, la escuela de posgrado envió una carta de presentación y solicitud para la ejecución de la investigación al director de la Institución Educativa N° 88047, con el propósito de que este pueda autorizar el estudio en la misma. Una vez obtenida la autorización correspondiente, se procedió a la aplicación de los instrumentos, y debido a la actual modalidad de educación a distancia, fueron enviados vía correo electrónico a cada uno de los miembros que conformaron la muestra. Una vez obtenido los datos, estos fueron procesados estadísticamente a fin de encontrar los resultados y probar la hipótesis.

3.6. Método de análisis de datos

Tras el tratamiento de los instrumentos en la muestra objeto de estudio, se procedió a procesar los datos estadísticamente en el programa Microsoft Excel v. 2020 y IBM SPSS v. 25, en donde se aplicó la estadística descriptiva para obtener los resultados de frecuencia y niveles de cada una de las variables; mientras que para los objetivos de correlación, se empleó la estadística inferencial, mediante la cual también permitió contrastar la hipótesis.

Cabe señalar que teniendo en cuenta la cantidad de docentes que conforman la muestra final, se empleó en la prueba de normalidad al estadístico Shapiro-Wilk, y los datos al no ser paramétricos, se empleó Rho de Spearman.

3.7. Aspectos éticos

Se redactó siguiendo reglamentos de ética profesional de la Universidad César Vallejo, por tanto, la responsable de investigación se encuentra sometida a ello, en tal sentido, se empleó el procedimiento de parafraseo para contribuir al grado de originalidad del documental, además de especificar las fuentes de la información mediante el correcto citado de acuerdo a lo estipulado por las normativas APA 7ta edición.

Cabe señalar que la información que se recogió en campo, representó estrictamente a la realidad estudiada, sin manipular la misma; además, se guardó la identidad de los miembros de la muestra.

IV. RESULTADOS

En el presente estudio se realizó la aplicación de instrumentos de recojo de datos, denominados “Cuestionario de Liderazgo Directivo” y “Cuestionario del Clima Organizacional” a los 30 docentes pertenecientes a la Institución Educativa N° 88047, los cuales conformaron la muestra objeto de estudio. Se hace de manifiesto que la aplicación de los instrumentos fue llevada a cabo enteramente desde una modalidad virtual. Por otro lado, teniendo en cuenta la cantidad de docentes que conformaron la muestra, se ubicó el rango para la aplicación de la prueba de Shapiro-Wilk ($n < 50$) para la prueba de normalidad, obteniendo un resultado $p = 0.002$ y 0.001 respectivamente para cada variable, lo que quiere decir que los datos no presentaron una distribución normal, es por ello que correspondió aplicar el coeficiente de correlación no paramétrico de Rho de Spearman para efectos de comprobación de hipótesis. Cabe señalar que el procesamiento de los resultados, fue llevado a cabo empleando el software SPSS Statistics versión 25 y Excel 2019, en donde se pudo elaborar tablas de contingencia y establecer los niveles de correlación y tablas de frecuencia. En vista de ello, los resultados ordenados y clasificados por cada objetivo planteado, son presentados a continuación:

Respecto al objetivo general se obtuvo los datos que muestro en el siguiente resultado:

Tabla 1

Tabla de contingencia entre el liderazgo directivo y el clima organizacional

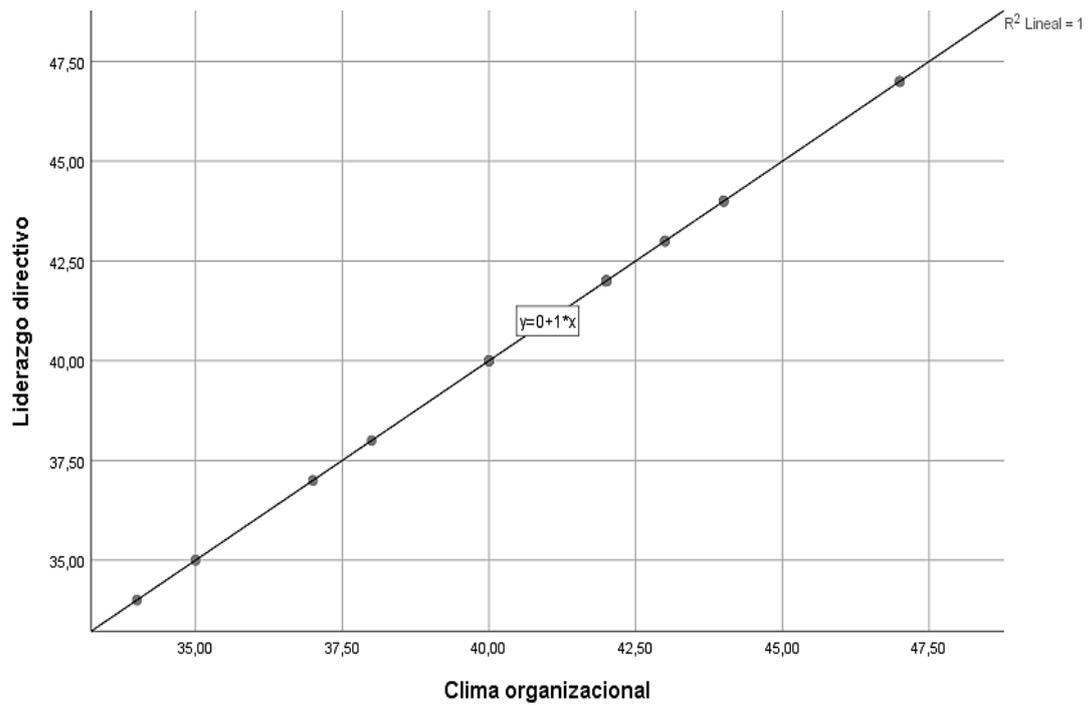
Nivel		V2. Clima organizacional		
		Regular	Adecuado	Total
V1. Liderazgo directivo	Bajo	3 10.0%	0 0.0%	3 10.0%
	Regular	21 70.0%	3 10.0%	24 80.0%
	Alto	3 10.0%	0 0.0%	3 10.0%
	Total	27 90.0%	3 10.0%	30 100.0%

Interpretación

En la tabla 1 se muestra la contingencia entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, donde se observa que de los 30 docentes encuestados que forman parte de la muestra de la Institución Educativa N° 88047; el 80% califica el liderazgo directivo en un nivel regular y el 70% consideran en un nivel regular en correlación con el clima organizacional.

Figura 1

Diagrama de dispersión entre el liderazgo directivo y el clima organizacional



Interpretación

En la figura 1, se evidencia que la dispersión de los puntos que se observan, presenta una tendencia creciente, lo que quiere decir que la correlación entre las mencionadas variables es positiva.

Tabla 2*Nivel de relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional*

Correlaciones				
			Liderazgo directivo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coefficiente de correlación	1.000	,542**
		Sig. (bilateral)		0.002
		N	30	30

Interpretación

En la tabla 2 se evidencia la correlación moderada entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, en donde se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman igual a 0.542, y un valor de significancia de 0.002, menor a 0.05, lo que quiere decir que existe relación positiva moderada y significativa. Con este resultado entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, la cual establece que existe relación entre las variables objeto de estudio.

Respecto al objetivo específico 1 se obtuvo los datos que muestro en el siguiente resultado:

Tabla 3

Nivel de la variable liderazgo directivo

Nivel	fi	%
Alto	3	10.0%
Regular	24	80.0%
Bajo	3	10.0%
Total	30	100.0%

Interpretación

En la tabla 3 se presentan los resultados respecto al nivel de la variable liderazgo directivo en la Institución Educativa N° 88047, en donde el 10 % docentes encuestados afirman que se encuentran en un nivel alto, mientras que un 80% considera que esta en nivel regular y el 10% restante en un nivel bajo.

Tabla 4*Nivel de las dimensiones de la variable liderazgo directivo*

Nivel	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes		Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	
	fi	%	fi	%
Alto	0	0	12	40.0
Regular	28	93.3	15	50.0
Bajo	2	6.7	3	10.0
Total	30	100.0	30	100.0

Interpretación

En la tabla 4 se observan los resultados respecto al nivel de las dimensiones de la variable liderazgo directivo en la Institución Educativa N° 88047. Respecto a gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, casi la totalidad de los docentes, es decir, el 93.3%, afirma se encuentra en un nivel regular, mientras que un pequeño 6.7% manifiesta que es bajo. En orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, el 50% de los docentes considera se encuentra en un nivel regular, mientras que un considerable 40% afirma se encuentra en un nivel alto.

Respecto al objetivo específico 2 se obtuvo los datos que muestro en el siguiente resultado:

Tabla 5

Nivel de la variable clima organizacional

Nivel	fi	%
Adecuado	3	10.0
Regular	27	90.0
Inadecuado	0	0
Total	30	100.0

Interpretación

En la tabla 5 se observa el nivel de la variable clima organizacional en la Institución Educativa N° 88047, en donde el 90% de docentes encuestados afirman que se encuentran en un nivel regular y el 10% afirma que es adecuado.

Tabla 6*Nivel de las dimensiones de la variable clima organizacional*

Nivel	Relación docente-estudiante		Relación docente - colegas		Relación docente-directivos	
	fi	%	fi	%	fi	%
Adecuado	30	100.0	6	20.0	0	0.0
Regular	0	0.0	24	80.0	30	100.0
Inadecuado	0	0	0	0	0	0
Total	30	100.0	30	100.0	30	100.0

Interpretación

En la tabla 6 se observan los resultados respecto al nivel de las dimensiones de la variable clima organizacional en la Institución Educativa N° 88047. Respecto a la dimensión relación docente-estudiante, la totalidad de los docentes (100%) afirma que es adecuado. En cuanto a relación docente – colegas, el 80% afirma se encuentra en un nivel regular, mientras que un 20% la califica como adecuado. Respecto a relación docente-directivos, la totalidad de los docentes (100%) la califica en un nivel regular.

Respecto al objetivo específico 3 se obtuvo los datos que muestro en el siguiente resultado:

Tabla 7

Tabla de contingencia entre dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional

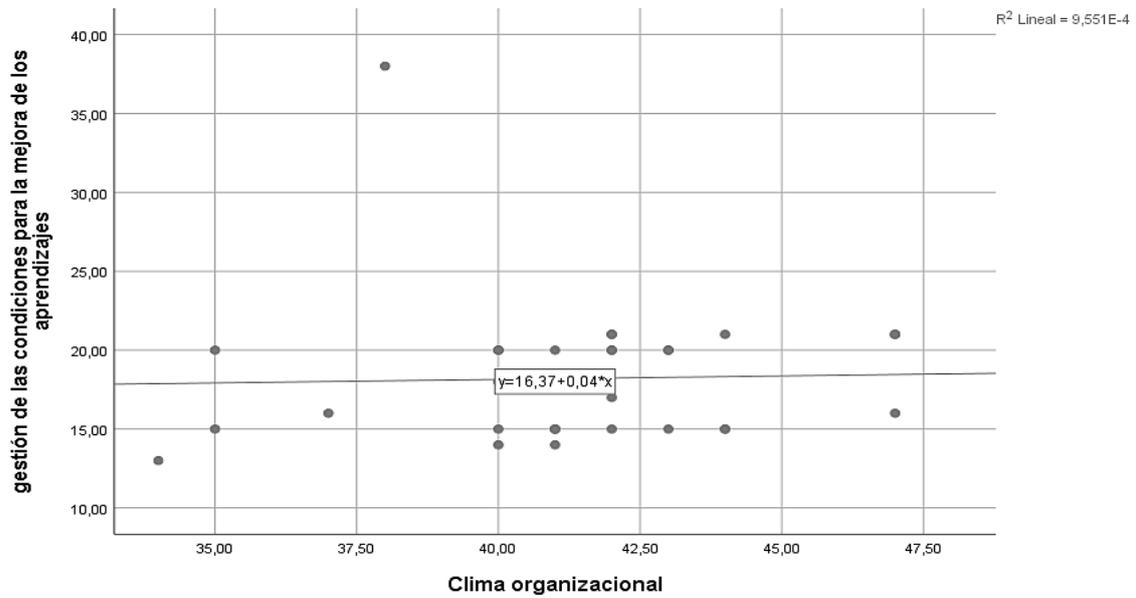
		V2. Clima organizacional		
		Regular	Adecuado	Total
D1. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Bajo	2 6.7%	0 0.0%	2 6.7%
	Regular	25 83.3%	3 10.0%	28 93.3%
Total		27 90.0%	3 10.0%	30 100.0%

Interpretación

En la tabla 7 se observa que, de los 30 docentes que forman parte de la muestra de la Institución Educativa N° 88047; el 93.3% califica a la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en un nivel regular, pero el 83.3% consideran en un nivel regular en correlación con el clima organizacional.

Figura 2

Diagrama de dispersión entre la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional



Interpretación

En la figura 2, se evidencia que la dispersión de los puntos, presenta una tendencia creciente, lo que quiere decir que la correlación entre la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional es positiva.

Tabla 8

Nivel de relación entre la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional

Correlaciones				
			Clima organizacional	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1.000	0.311
		N	30	30

Interpretación

En la tabla 8 se evidencia la existencia de la correlación entre la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 88047, en donde se obtuvo un coeficiente de correlacional de Rho de Spearman igual a 0.311, y un valor de significancia de 0.047, menor a 0.05. Resultado que permite inferir que la correlación la mencionada variable y dimensión, es positiva baja y significativa.

Respecto al objetivo específico 4 se obtuvo los datos que muestro en el siguiente resultado:

Tabla 9

Tabla de contingencia entre la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional

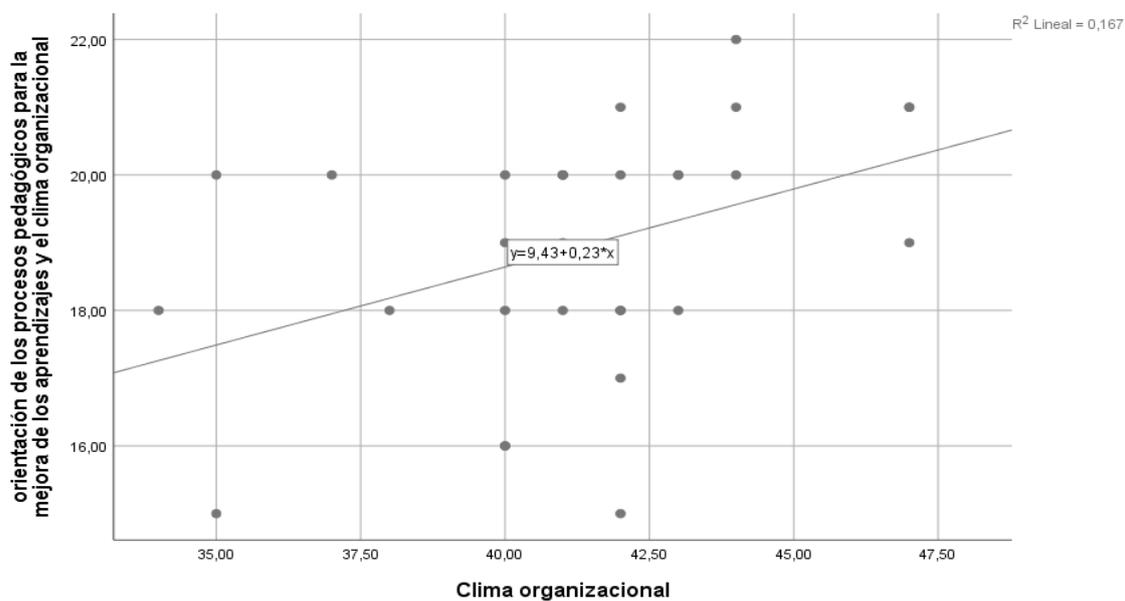
		V2 Clima organizacional		
		Regular	Adecuado	Total
D2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Bajo	2 6.70%	0 0.00%	2 6.70%
	Regular	14 46.70%	2 3.30%	15 50.00%
	Alto	10 33.30%	2 6.70%	12 40.00%
	Total	26 90.00%	4 10.00%	30 100.00%

Interpretación

En la tabla 9 se observa que, de los 30 docentes encuestados que forman parte de la muestra de la Institución Educativa N° 88047; es decir el 50% de docentes, califica a la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en un nivel regular, pero el 46.7% consideran en un nivel regular en correlación con el clima organizacional. Así también, el 40% de docentes, manifiestan que la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes presenta un nivel alto, no obstante, al relacionarla con la variable clima organizacional y el 33.3% lo califican en un nivel alto.

Figura 3

Diagrama de dispersión entre la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional



Interpretación

En la figura 3, se evidencia que la dispersión de los puntos que se observan, presenta una tendencia creciente, lo que quiere decir que la correlación entre la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional es positiva.

Tabla 10

Nivel de relación entre la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional

		Correlaciones		
			Clima organizacional	Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	0.422
		Sig. (bilateral)		0.043
		N	30	30

Interpretación

En la tabla 10 se evidencia la existencia de la correlación entre la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 88047, se obtuvo un coeficiente de correlacional de Rho de Spearman igual a 0.422 y un valor de significancia de 0.043, menor a 0.05. Por lo tanto, la correlación es positiva moderada y significativa entre la mencionada variable y dimensión.

V. DISCUSIÓN

Con la obtención de los resultados, a continuación estos son sometidos a contraste con los postulados teóricos y antecedentes de investigación, y en ese sentido, se inicia contrastando el resultado concerniente al objetivo general de la investigación, el cual fue determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 88047, en donde se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman igual a 0.542, y un valor de significancia de 0.002, menor a 0.05, lo que quiere decir que existe relación positiva moderada y significativa entre las mencionadas variables.

Este resultado es explicable por el grado de asociación en torno a los hechos que se dan en torno al liderazgo directivo, cuya dirección que tiene beneficia o afecta el clima organizacional, es decir, el comportamiento y decisiones que tome el personal directivo, va a relacionarse con los componentes que delimitan un el ambiente o clima institucional. Entonces, desde esa perspectiva, el liderazgo directivo afecta al clima organizacional, dado que si mejora el liderazgo directivo en los aspectos referidos a la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes vamos a ver que el clima organizacional va a mejorar en forma moderada, de tal manera que la relación de estudiantes-docentes, docentes-colegas y docente-directivos, se ve mejorada de manera moderada. Entonces, con lo obtenido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, en donde se hace manifiesto que existe relación significativa entre las variables. Los resultados obtenidos guardan relación y son validados también por el estudio efectuado por Chaparro (2017), cuyos resultados permitieron concluir que, existe relación entre las variables objeto de estudio, esto con un resultado del coeficiente de correlación R de Spearman, obteniéndose 0.789, con un nivel de significancia de 0.000, valor que es menor $\alpha = 0.05$. Del mismo modo que Aguilar (2019), cuyo resultado que permitió concluir que existe relación entre las variables objeto de estudio, esto con un $Rho = 0.432$, y un valor de significancia de 0.010; por otro lado, se encontró que el resultado se contrapone con el resultado de Vega (2016), quien obtuvo como resultado un valor en R de Pearson de 0.628, no obstante, la relación no fue significativa entre las variables, en tal sentido, se tuvo que rechazar la hipótesis

de la investigación. El clima puede influir en todas las actividades de una organización, directa o indirectamente, y se ve dañado por casi todo lo que acontece en esa organización. De hecho, la supervivencia y el crecimiento de cualquier organización es directamente proporcional al clima favorable en ella. Los empleados de una organización deben estar bien familiarizados con los ritos, rituales, políticas, etc. Por lo tanto, el clima organizacional se refiere a las percepciones y descripciones conscientes de los empleados de su entorno de trabajo.

Estas percepciones se ven afectadas, en principio, por las características individuales, las estructuras de la organización, los estándares de la organización, el intercambio de las descripciones de los empleados de los eventos de la organización con otros dentro de la organización y la cultura de la organización. Se dice que una organización disfruta de un entorno de trabajo positivo cuando los entornos sociales y físicos en los que las personas realizan su trabajo ayudan a los empleados a prosperar al máximo de su potencial.

Al igual que los estudios anteriores, se hace manifiesto que el factor principal que incide en el nivel del clima organizacional es el liderazgo directivo, puesto que es el director quien tiene que guiar a sus colegas y estudiantes a la mejora del sistema educativo y promover un ambiente de trabajo en donde todos puedan trabajar de forma tranquila para alcanzar los objetivos de la institución. Además, el liderazgo docente podría entenderse y darse como una relación de alumno a alumno en la que los participantes actúan como líderes y seguidores en diferentes instantes según su experiencia. De acuerdo a lo visto en el estudio, se confirma una vez más que un liderazgo de tipo democrático, permite crear un ambiente en el cual se promueve la inclusión de los docentes para trabajar de forma conjunta, convirtiéndose en un sistema cuyas partes trabajan entre sí. En tal sentido, se espera un rol de líder docente específico siempre que se indica el liderazgo docente; en otros, la expectativa es que los docentes que ya desarrollan de un papel administrativo formal representen a los docentes. Otra categoría para el papel de los líderes docentes es aquella que se implica en el desarrollo profesional de otros docentes.

Respecto al primer objetivo específico, en donde se buscó determinar el nivel de la variable liderazgo directivo de la institución educativa objeto de

estudio, en donde se demostró que el 80% de los docentes consideraron un nivel regular, frente a dos pequeños grupos conformados por el 10% respectivamente, que manifestaron se encuentra en un nivel alto y bajo. Este resultado quiere decir que la dirección, decisiones y comportamiento del personal directivo en relación a su liderazgo, no satisface del todo a los docentes, es por ello que casi la totalidad de estos consideran que el nivel de este es medio o regular, y es que el líder directivo debe demostrar características de emprendedor, motivador y tener una visión de futuro, en donde se incluya en la toma de decisiones a la totalidad de los actores del sistema educativo y siempre se busque una mejor condición de los procesos laborales y educativos de la institución.

Entonces, el panorama se traduce en lo concerniente a que, el papel del líder es vista como indiferente o cumplidor, sin embargo, no se busca la prosperidad en conducir de manera participativa la planificación institucional, promover y sostener la colaboración democrática en la institución, además de favorecer las condiciones operativas que afirmen aprendizajes de calidad, liderar los procesos de evaluación de la gestión de la institución y comunidad de aprendizaje y solo se desempeña en un término medio la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos, pero no se busca una mejora constante de los aspectos antes mencionados. Estos resultados contrastan con lo obtenido por Angulo (2016), quien concluyó que el 67% de los docentes manifestó que recibe un buen trato por parte de las autoridades de la institución, a esto se suma que el 67.86% afirma que a veces se sienten partícipes en acuerdos de la institución, es más, el 78.57% indicaron que el director siempre los motiva para que puedan rendir el máximo, a ello se suma que el 92.86% afirma que las técnicas aplicadas por el director tienen un alto nivel de efectividad.

Y en lo que respecta a las dimensiones de los niveles de las dimensiones del liderazgo directivo se percibe o se evidencian resultados que comprueban lo obtenido a nivel de la variable, y es que en cuanto a la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, se demuestra que casi la totalidad de los docentes, es decir, el 93.3%, afirma se encuentra en un nivel regular; lo que quiere decir que los docentes consideran las condiciones para mejorar los procesos de aprendizaje solo cumplen requisitos o necesidades básicas, más la gestión no busca una mejora constante de los mismos. En

cuanto a orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, el 50% dice que está en un nivel regular, lo que quiere decir que el comportamiento del liderazgo directivo contempla desde un accionar medio o regular el orientar los procesos pedagógicos. Y es que para generar un liderazgo sea exitoso, Aguirre (2016), a partir de su teoría, sostiene que el generar liderazgo implica la creación de un vínculo que se establece entre los miembros del equipo, lo que permite que se profundice en la comprensión de la situación actual, y a partir de ello crear nuevas realidades que se encuentren acordes a sus metas. Delgado (2019), manifiesta a partir de su teoría, que tanto docentes como directivos, deben presentar condiciones de líder, que permita que puedan influir en el grupo de trabajo, tratando de vincular a cada miembro al cumplimiento de las metas en un contexto dado. Entonces, de acuerdo a lo manifestado, el papel del líder de una institución educativa, no cae solo en una persona, que viene a ser el directivo, sino también en todos los que la conforman, sin embargo, es el primero quien debe propiciar las condiciones para que se formen líderes, esto a través de grupos de trabajo y una comunicación constante, que permita el trabajo en equipo y la cooperación entre sus miembros, es por ello que en la teoría se hace manifiesto que la principal función del líder es la de influir en los demás actores del sistema educativo, esto a fin de que se puedan alcanzar las metas establecidas, por tanto, el líder no solo debe delegar, sino también incluirse en cada uno de los equipos de trabajo, convirtiéndose en uno más del equipo y no solo en alguien que da las órdenes.

Lo anterior también es compartido por Díaz, Espinosa, Peterson & Kuri (2019), quien argumenta que el liderazgo, visto desde cualquier ámbito, son las acciones que toma un individuo con el propósito de ayudar el cumplimiento de los objetivos de los demás, promoviendo constantemente el trabajo colaborativo. En torno al antecedente y resultado del presente estudio, se puede observar en el primero la gran labor por parte del directivo para emplear métodos de líder con el propósito de que los docentes puedan aumentar su productividad, es más, los docentes se encuentran muy satisfechos con los métodos que se emplean, contribuyendo así a un buen clima organizacional.

En cuanto al segundo objetivo específico, en donde se buscó determinar el nivel del clima organizacional en la institución educativa en estudio, cuyo

resultado demostró que casi la totalidad de los docentes, es decir, el 90% de estos, la califica en un nivel regular. Esto quiere decir que el personal docente percibe que el clima organizacional cumple algunas de las expectativas que se espera para desarrollar un ambiente armónico que permita desarrollar las actividades educativas, pero no se mantienen escenarios negativos que minan el clima en la institución. Respecto a sus dimensiones, en relación docente-estudiante, se demuestra que la totalidad de los docentes consideran que es adecuado, lo que quiere decir que la comunicación y trato entre docente y estudiante se encuentra basado en un ambiente respeto mutuo; respecto a la dimensión relación docente – colegas, se evidenció que el 80% de docentes la califica en un nivel regular, lo que quiere decir las relaciones entre colegas se basa en el respeto, sin embargo, el trabajo cooperativo no es tan común entre estos; mismo nivel obtuvo la dimensión relación docente directivo de acuerdo a la totalidad de los docentes.

Estos resultados se explican y guardan relación con Lescano (2020), quien en su estudio concluye que el clima institucional influye en demasía en la satisfacción de los docentes, en ese sentido, su desempeño también se encuentra comprometido, por lo tanto, es necesario que el clima institucional contribuya a un ambiente de bienestar, en donde los docentes se sientan tranquilos y asegurados de que desarrollarán sus labores de manera normal, y contrasta con lo obtenido por Rivera, Cegarra & Margelis (2016), quien concluyó que no se pone en práctica de una manera efectiva lo que demanda un correcto clima organizacional, por lo tanto, esto no contribuye al cumplimiento del logro de los objetivos institucionales de forma exitosa. Es muy importante conocer las razones de motivación subyacentes para que podamos trabajar y así mejorarlas. Se certifica totalmente la fuerte relación entre la motivación de los colaboradores y los resultados de la organización. Las instituciones tanto para estas como para las grandes, deben medir y gestionar el clima laboral para lograr excelentes resultados de los esperados o planeados. Podríamos decir que, en las pequeñas organizaciones, el factor humano suele ser incluso el más importante, ya que en muchos casos estas organizaciones no tienen el mismo potencial económico, inercia de mercado o poder de marca de las grandes corporaciones. Además, se debe mencionar que, al medir el clima, este puede ser gestionado para ser

reestructurado o reforzado de la forma que más convenga. Así, una vez que poseamos los resultados que manifiesten el escenario existente, podemos formular un método para el clima organizacional que ansiamos para el año que viene y luego incidir en los factores subyacentes que ayudarán a conseguir los objetivos trazados. Durante los próximos años, poder adecuar o modificar los objetivos para corregir el rumbo de acuerdo con el crecimiento de la empresa.

Lo obtenido también se explica en lo postulado por Samadi, Sadegh, Sadighi, Yarmohammadi & Heidari (2020), quien manifiesta que el clima organizacional como las percepciones de los empleados sobre políticas, prácticas, procedimientos y toma de decisiones en el entorno laboral; por tanto, es seguro argumentar que el clima organizacional tiene una gran influencia en el desempeño humano a través de su impacto en la motivación laboral y la satisfacción de los empleados, y desde un punto de vista más próximo la postula Eirín (2018), quien explica que todas las Instituciones Educativas son entidades vivas, por tanto, presentan situaciones de conflicto, esto debido a acciones subjetivas, tales como personas que desarrollan acciones que se encuentran por encima de la línea profesional, no obstante, este conflicto es un aprendizaje relacionado al crecimiento de grupos sociales, lo que más que algo negativo, permite obtener enseñanzas para superar los futuros.

En lo que respecta al tercer objetivo, se buscó analizar la relación entre la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional en la institución educativa objeto de estudio, se pudo encontrar un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.311 y un valor de significancia de 0.047, menor a 0.05, por tanto, existe una relación positiva baja y directa. Lo que quiere decir que las condiciones de las actividades de aprendizajes y la gestión que se de en torno a ello, se relaciona con los aspectos que direccionan el clima organizacional en la institución educativa. Tomando en cuenta el resultado obtenido, se acepta la hipótesis alterna, la cual establece que existe relación entre la mencionada dimensión y variable. Los resultados guardan parcial relación con Montes (2018), quien concluyó que, el desarrollo del liderazgo democrático y la evidencia de una identidad e integración, presentan valoraciones muy altas, sin embargo, la motivación en la institución por parte de los docentes, presentó valoraciones bajas. Por último, se encontró

que existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional de la institución educativa. De acuerdo al mencionado estudio, se destacan dos resultados divididos, el primero es que se confirma, a modo de un correcto liderazgo, que el tipo de liderazgo democrático permite concretar un ambiente de integración entre los actores del sistema educativo, y es que eso se evidencia en el estado, dado que obtiene valoraciones altas; sin embargo, debido a factores de inclusión en la toma de decisiones, disminuye el nivel de motivación por parte de los docentes, escenario que hace prever que no existe un clima organizacional adecuado. En cuanto al cuarto objetivo específico, en donde se buscó establecer la relación entre la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional, se encontró un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.422 y un valor de significancia de 0.043, menor a 0.05, en vista de este resultado, se infiere que la relación es positiva moderada y directa. Este resultado permite argumentar que, las actividades referidas a los procesos pedagógicos, se relacionan con los aspectos asociados a la relación que se da entre los docentes, colegas y estudiantes.

Estos resultados guardan parcial relación con Ríos, González, Prieto & Moreno (2017), cuyos resultados demostraron que la comunidad educativa tiene claro que es percibido un clima de bienestar, con estilos de liderazgo que contribuyen al clima organizacional y éxito de la institución. De acuerdo al mencionado estudio, se puede inferir que el liderazgo directivo tiene un cierto grado de incidencia, se asocia o presenta un efecto en el clima organizacional de una institución; en ese sentido, un clima organizacional armónico será sinónimo de un liderazgo democrático que incluye en la toma de decisiones a todos los actores del sistema educativo. Es obvio que los antecedentes de los líderes docentes provienen de dos roles: enseñar y liderar; por tanto, los líderes docentes como aquellos que son o han sido maestros con una experiencia docente significativa, son conocidos por ser excelentes docentes y por lo cual son respetados por sus colegas y demás. Sin embargo, es necesario resaltar la influencia de los docentes como un criterio importante del liderazgo docente, ya que algunos cumplen roles formales de liderazgo, pero no lideran ni hacen cambios.

VI. CONCLUSIONES

Primera. Existe relación positiva moderada y significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 88047, en el año 2021, dado que se obtuvo un valor Rho de Spearman igual a 0.542 y un valor de significancia de 0.002, menor a 0.05, es decir, que el aumento o disminución del liderazgo directivo también hará que suceda lo mismo en el clima organizacional de forma moderada.

Segunda. El liderazgo directivo en la Institución Educativa N° 88047, en el año 2021, desde la perspectiva del 80% de docentes, se considera que esta en nivel regular. Resultado que se ratifica en sus dimensiones, la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y las orientaciones de los procesos pedagógicos en los cuales se califica también en un nivel regular.

Tercera. El nivel de la variable clima organizacional en la Institución Educativa N° 88047, en el año 2021, desde la perspectiva del 90% de docentes, la califica en un nivel regular. A nivel de sus dimensiones, la relación docente-estudiante, los docentes consideran que es adecuado. En cuanto a relación docente – colegas, se considera en un nivel regular; respecto a relación docente-directivos, todos los docentes consideran que se encuentra en un nivel regular.

Cuarta. Existe relación positiva baja y significativa entre la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 88047, en el año 2021, demostrando un coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a 0.311 y su significancia fue de 0.047, menor a 0.05, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, la cual establece que existe relación entre la mencionada dimensión y variable.

Quinta. Existe relación positiva moderada y significativa entre la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 88047, en el año 2021, dado que se demostró un coeficiente de

correlación de Rho de Spearman igual a 0.422 y un valor de significancia que fue de 0.043, menor 0.05, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, la cual establece que existe relación entre la mencionada dimensión y variable.

VII. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos y habiéndose desarrollado la discusión de los mismos, que para ello se tomó como base los postulados teóricos y antecedentes de investigación; en ese sentido, se postula una serie de sugerencias dirigidas al personal directivo.

Primera. Promover la formación de equipos de trabajo donde se incluya al personal directivo, con el propósito de estar todos involucrados en los temas de planificación, toma de decisiones conjuntas las cuales contribuyan al bienestar de la Institución y en dicho trabajo se destaque el papel del liderazgo de los directivos.

Segunda. Hacer un cronograma de reuniones el cual se dé cumplimiento con la participación de la plana docente, directivos y representantes de la población estudiantil, con el propósito del involucramiento en la toma de disposiciones y formulación de acuerdos los cuales beneficiaran a la Institución educativa ya actores de la misma, con las acciones mencionadas se muestra un trabajo en equipo colaborativo y transparente.

Tercera. El personal directivo debe diseñar un cronograma de fechas establecidas para llevar a cabo de actividades de confraternidad que refuerce las relaciones interpersonales fuera de los horarios de trabajo, dirigida al personal directivo, docente y representantes estudiantiles, con el propósito de ejecutar actividades recreativas y esparcimiento en un lugar ajeno a la institución educativa, con el propósito de fomentar la comunicación y una sana interacción entre los actores del sistema educativo.

Cuarta. Crear un grupo de trabajo conformado conjuntamente con el personal docente y estudiantil, con el propósito de que se puedan reunir las sugerencias y pliego de pedidos dirigido al director, con el propósito de discutir la mejorar las condiciones del proceso de aprendizaje.

Quinta. Desarrollar un trabajo conjunto con el docente, a fin de buscar una mejora constante de las orientaciones para el desarrollo de las competencias, planteando un desafío para que los estudiantes actúen de manera competente.

REFERENCIAS

- Aguilar, D. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa N° 80222 “Nuestra señora del Carmen”, Cachipampa La Libertad-2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37161?locale-attribute=es>
- Aguirre, G. (2016). El liderazgo de los gerentes de las PYMES de Machala. *Revista universidad y sociedad*, 9 (1).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202017000100027&lng=es&nrm=iso
- Angulo, J. (2016). *El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].
<https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/963>
- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). *How They Made Educational Systems Better Performance of the World to Achieve Its Goals*.
<https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/how-the-worlds-most-improved-school-systems-keep-getting-better>
- Bayón, A. (2015). *Competencia emocional docente*.
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:EXdFADQs58YJ:https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/download/5343/5142+&cd=12&hl=es-419&ct=clink&gl=pe>
- Center for Creative Leadership. (2021). *What Are the Characteristics of a Good Leader?*
<https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/>
- Chaparro, J. (2017). *Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://docplayer.es/92335884-Liderazgo-directivo-y-clima-institucional-en-la-i-e-fe-y-alegría-n-25-san-juan-de-lurigancho.html>

- Chadwick, R. (2010). *Deliberation and Consensus*. *The Bioethics Reader* (5), 16-28.
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zJAIn0cSI5kJ:hhttps://medicina.udd.cl/centro-bioetica/files/2010/11/DELIBERACION-Y-CONSENSO.pdf+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- Chávez, C. (2016). *Relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes de la institución educativa Juan XXIII del nivel secundario-Cajamarca*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca].
<https://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1258>
- Cohen, N., & Gómez, G. (2019). *La producción de los datos y los diseños*. Argentina: Editorial Teseo.
<https://www.editorialteseo.com/archivos/16335/metodologia-de-la-investigacion-para-que/>
- David, F., & Pan, W. (2015). Leadership learning for complex organizations. *Rev. Cogent Education*, 2. doi:
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2015.1017312>
- Delgado, P. (2019). *Así es como los maestros ven a sus directivos*.
<https://observatorio.tec.mx/edu-news/encuesta-asi-es-como-los-maestros-ven-a-sus-directivos>
- Eastwood, B. (2019). *The 5 Qualities All Successful Leaders Have in Common*. Northeastern University.
<https://www.northeastern.edu/graduate/blog/top-5-leadership-qualities/>
- Ehrhart, M., & Schneider, B. (2016). *Organizational Climate and Culture*. Oxford research encyclopedias.
<https://oxfordre.com/psychology/view/10.1093/acrefore/9780190236557.010001/acrefore-9780190236557-e-3>
- Eirín, R. (2018). Las comunidades de aprendizaje como estrategia de desarrollo profesional de docentes de Educación física. *Revista Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 44 (1). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052018000100259>

- Fayol, H. (1998). *General Administration and Industrial Administration*.
https://books.google.com.pe/books/about/Administraci%C3%B3n_Industrial_y_General.html?id=7J7rPAAACAAJ
- Farrell, M. (2018). Leadership Reflections: Leadership Paradoxes [Reflexiones sobre el liderazgo: paradojas del liderazgo]. *Journal of Library Administration*, 8. <https://doi.org/10.1080/01930826.2017.1412712>
- Fredricks, J., Blumenfeld, P., & Paris, A. (2004). School Engagement: Potential of the concept, State of the Evidence. *Review of educational research*, 59-109.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.3102/00346543074001059>
- Freire, S. (2014). *Role of the principal in the school: Pedagogical leadership and its impact on academic performance*. Ediciones Arteta.
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IHgFASjpbHAJ:https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1126314.pdf+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- García, G., Carrión, E., & Cárcamo, S. (2020). *Clima organizacional en instituciones educativas: Una revisión teórica* [Universidad Peruana Unión].
<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/3977>
- Guimaraes, D., & Valenzuela, J. (2016). *Mejorando el Desempeño de los Estudiantes Mediante el Fortalecimiento del Liderazgo Escolar: Contexto General y Algunos Aprendizajes en Contextos de Vulnerabilidad*. Líderes educativos.
<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-10.pdf>
- Hallinger, P. (2020). *The evolving knowledge base on leadership and teacher professional learning: a bibliometric analysis of the literature, 1960-2018*. *Professional Development in Education* [Desarrollo profesional en educación], 46. doi:
<https://doi.org/10.1080/19415257.2019.1623287>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación científica* (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
<https://www.mheducation.com.mx/metodologia-de-la-investigacion-9781456269654-latam-group>
- Horn, A., & Marfán, J. (2010). *Relationship between educational leadership and school performance: a review of the research in Chile*. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104.
<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/116/143>
- Klein, D. (2009). *In The Era of Capital Human*. Harper Business Editores.
https://www.researchgate.net/publication/4884879_Open_book_management--optimizing_human_capital
- León, F. (2017). *La gestión curricular y el currículo nacional*. MINEDU.
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FoK_5vA3bokJ:www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2016-2.pdf+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe
- Ministerio de Educación. (2015). *Oficina de Medición de la calidad de los aprendizajes*. MINEDU. <http://umc.minedu.gob.pe/>
- Ministerio de Educación. (2017). *PISA: Evaluaciones internacionales*. MINEDU. <http://umc.minedu.gob.pe/pisa/>
- Ministerio de Educación de Chile. (2017). *Reporte nacional de Chile: Revisión OCDE para mejorar la efectividad del uso de recursos en las escuelas*. Centro de Estudios MINEDUC.
<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/4467>
- Montes, M. (2018). *Liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en una institución educativa desde la percepción de docentes, padres de familia y estudiantes de básica superior de la ciudad de Cuenca* [Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja].
<http://dspace.utpl.edu.ec/handle/20.500.11962/22733>

- Olsson, A., Paredes, K., Johansson, U., Olander, M., & Ritzén. (2019). *Organizational climate for innovation and creativity – a study in Swedish retail organizations*. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09593969.2019.1598470>
- Pariona, L. (2018). *Motivación y desempeño de los trabajadores de la empresa teleatento del PERÚ S.A.C., plataforma 12, sede Ate* [Tesis de maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega].
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/4268>
- Peláez, Y., & Merino, T. (2017). Liderazgo pedagógico del director y el clima institucional en las instituciones educativas de la UGEL N° 03 - Trujillo. *Perfiles de las ciencias sociales*, 8(15), 292-318.
<https://revistas.ujat.mx/index.php/perfiles/article/view/3910>
- Pérez, N. (2016). *Cuestionarios del GROPE para la evaluación de la competencia emocional (CDE)*. Dialnet.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5574849>
- Rivera, C., Cegarra, O., & Margelis, Y. (2016). Clima Organizacional en el Contexto Educativo. *Revista Scientific*, 316-339.
<https://www.redalyc.org/journal/5636/563660227019/html/>
- Pietsch, M. (2017). Disentangling school leadership and its ties to instructional practices – an empirical comparison of various leadership styles [Desenredar el liderazgo escolar y sus vínculos con las prácticas de instrucción: una comparación empírica de varios estilos de liderazgo]. *School Effectiveness and School Improvement*. 28.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09243453.2017.1363787>
- Pinto, R. (2017). *Profundización teórica pedagógica de Paulo Freire y su legado intelectual: necesario para la pedagogía crítica transformadora en américa latina*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6110078>
- Pratt, M. (2017). *leadership*.
<https://searchcio.techtarget.com/definition/leadership>

- Robbins, S. (1999). *Organizational Climate Fundamentals*. Prentice Hall, 59-60.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/R_OBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rodríguez, E. (2016). Micropolítica escolar y el liderazgo directivo en la escuela. *Revista Educación*, 41(1), 1-14.
<http://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v41n1/2215-2644-edu-41-01-00189.pdf>
- Rodríguez, J., & Fernández, M. (2015). Diseño y validación de un instrumento de medida del clima en centros de educación secundaria. *Educación*, 18(1), 71-98.
<http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/12312>
- Samadi, L., Sadegh, M., Sadighi, F., Yarmohammadi, L., & Heidari, M (2019). *English teachers' job satisfaction: Assessing contributions of the iranian school organizational climate in a mixed methods study*. *Cogent Education*, (7). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2019.1613007>
- Toala, S. (2014). *Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre Municipio de Jipaja – 2013* [Tesis de doctorado, Universidad Privada Antenor Orrego].
<https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/734>
- Todnem, R. (2021). *Leadership: In Pursuit of Purpose*. *Journal of Change Management*, 21. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698>
- Toro, A. (2017). *Relación alumno – profesor en el aprendizaje*.
<http://educacion.editorialaces.com/alumno-profesor-en-el-aprendizaje/>
- UNESCO. (2018). *Manual de Gestión de directores*.
<https://sarrauteducacion.com/2018/05/11/libro-unesco-manual-de-gestion-para-directores-de-instituciones-educativas/>
- UNESCO. (2020). *Propuestas de la UNESCO para garantizar la educación online durante la pandemia*.
<https://www.educaweb.com/noticia/2020/04/01/propuestas-unesco-garantizar-educacion-online-pandemia-19132/>

- Vega, S. (2016). *Relación entre clima institucional y desempeño laboral docente en la institución educativa parroquial Santa María de Cervelló, Nuevo Chimbote*. [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo].
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_ed0e05aa78722a77536ae53edbaa16f2
- Vega, A. (2018). *El liderazgo directivo y el clima organizacional en una Institución Educativa*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/30188>
- Vargas, M. (2019). Estilos y estrategias de aprendizaje, una búsqueda efectiva para hallar la relación con la motivación académica. *Revista innova*, 1(2).
<https://www.revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/29>
- Watkins, M. (2021). *How to Reshape Your Leadership Brand as You Start a New Role*. *Harvard Business Review*, 1.
<https://hbr.org/2021/10/how-to-reshape-your-leadership-brand-as-you-start-a-new-role>
- Western Governors University. (2020). *Leadership theories and styles*.
<https://www.wgu.edu/blog/leadership-theories-styles2004.html#close>

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición		
V1. Liderazgo directivo	Rodríguez (2016), quien sostiene que es la capacidad de ejercer un grado de influencia sobre otras personas, con el propósito de movilizarlas para el cumplimiento de los objetivos de mejora de los aprendizajes.	El liderazgo directivo es definido como la capacidad de guiar a los actores del sistema educativo al cumplimiento de los objetivos institucionales, dentro del marco de un trabajo cooperativo e inclusión. La variable será medida de acuerdo a un cuestionario	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.	Competencia 1: Conduce de manera participativa la planificación institucional	Escala Ordinal		
					Muy de acuerdo		
				Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de la Institución Educativa	(5)		
					Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.	Competencia 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad	(4)
				Indiferente			
			Competencia 4: Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa	(3)			
			Competencia 5: Lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes	(2)			
			Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos	Totalmente en desacuerdo			
				(1)			

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
V2. Clima organizacional	El clima organizacional es la percepción que tienen los miembros que conforman un grupo, acerca de las relaciones interpersonales que se da entre estos, basado en un contexto laboral y realizadas en base a las funciones que cada uno cumple (Rodríguez & Fernández, 2015).	El clima organizacional es definido como las relaciones laborales y personales entre los miembros de una institución educativa, y la percepción que tienen estos sobre el contexto en que se desarrolla. La variable será medida de acuerdo a un cuestionario.	<p>Relación profesor -alumno</p> <p>Relación profesor - compañeros</p> <p>Relación profesor - superiores</p>	<p>Comportamiento de los alumnos</p> <p>Interacción profesor-alumno</p> <p>Motivación de los alumnos</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Profesionalidad de los compañeros</p> <p>Conflictos entre profesores</p> <p>Interacción entre compañeros</p> <p>Liderazgo</p> <p>Valoración de los superiores</p> <p>Fuente de</p>	<p>Escala Ordinal</p> <p>Nunca 1</p> <p>Raras veces 2</p> <p>Algunas veces 3</p> <p>Casi siempre 4</p> <p>Siempre 5</p>

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
				motivación para los profesores	

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos y fichas técnicas

Cuestionario de Liderazgo Directivo (CLD)

Estimado (a) Docente:

Estamos realizando un estudio sobre Liderazgo directivo y clima organizacional, lo que permitirá contar con información importante para determinar acciones que nos lleven a mejorar el servicio educativo. Este instrumento es un cuestionario tipo Escala de Likert, diseñado para obtener información respecto a las formas y condiciones construye el aprendizaje en la institución educativa.

Le solicitamos que conteste este cuestionario con la mayor seriedad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas, además sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

La investigadora

Valores
Muy de acuerdo (5 puntos)
De acuerdo (4)
Indiferente (3)
En desacuerdo (2 punto)
Totalmente en desacuerdo (1 puntos)

Niveles	
58 - 70	Muy alto
47 - 57	Alto
36 - 46	Regular
25 - 35	Bajo
14 - 24	Muy bajo

INDICACIONES: A continuación, estimados colegas se les presenta una serie de ítems, el cual se les pide respondan con toda honestidad.

		1	2	3	4	5
Dimensión: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes						
En la Institución Educativa:						
1.	SE REALIZAN reuniones para diagnosticar las características del entorno.					
2.	los instrumentos de gestión escolar SE DISEÑAN teniendo en cuenta las características del entorno					
3.	SE Genera un clima institucional basado en el respeto.					
4.	SE Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos.					
5.	SE Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad.					
6.	Se gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos financieros disponibles					
7.	Se gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo					
8.	Se implementa mecanismos de rendición de cuentas de la gestión escolar					
Dimensión: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes						
En la Institución Educativa:						
9.	Se estimula la iniciativa de las y los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas					
10.	Demuestran conocimientos pedagógicos actualizados					
11.	Generan espacios para el trabajo colaborativo entre los docentes					
12.	Diseñan creativamente en coordinación con los profesores a su cargo, procesos pedagógicos					
13.	Se monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos.					
14.	Se monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes					

Ficha técnica

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

Cuestionario de Liderazgo Directivo (CLD)

I. Datos Informativos:

- Autor : Ministerio de Educación
- Adaptación : Castillo Chauca Geanina Magdalena
- Tipo de instrumento : Cuestionario tipo Escala de Likert
- Administración : Individual
- Duración aproximada : 20 minutos
- Materiales : Laptop.
- Responsable de la aplicación : Investigadora

II. Descripción y propósito:

El instrumento consta 14 ítems de opinión con alternativas que miden el grado de aceptación a la afirmación presentada, cuyo propósito es conocer la relación del liderazgo directivo y el clima organizacional de Institución Educativa – Nuevo Chimbote, 2021.

III. Tabla de Especificaciones:

Dimensión	Indicador de evaluación	Peso %	N° Ítems	Ítems	Puntaje
A. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.	1. Gestiona la planificación institucional	%	2	1,2	1 - 5
	2. Promueve la participación democrática institucional		3	3, 4 y 5	1 - 5
	3. Maneja las condiciones operativas de aprendizaje		2	6 y 7	1 - 5
	4. Participa en el proceso de evaluación de la gestión de la I. E		1	8	1 - 5
B. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.	5. Colabora con la I.E en el desarrollo de aprendizaje	%	3	9, 10 y 11	1 - 5
	6. Gestiona la calidad de procesos pedagógicos internos		3	12, 13 y 14	1 - 5
	TOTAL	100%		ítems	14 - 70

IV. Opciones de respuesta:

Nº de Ítems	Opción de respuesta	Puntaje
Del 14 a 70	- Muy de acuerdo	5
	- De acuerdo	4
	- Indiferente	3
	- En desacuerdo	2
	- Totalmente en desacuerdo	1

V. Niveles de valoración:

5.1. Valoración de las dimensiones:

- A. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.
- B. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

Escala de valoración de la dimensión A. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.

Nivel	Intervalo de valores
- Alto	[30 – 40]
- Regular	[19 – 29]
- Bajo	[8 – 18]

Escala de valoración de la dimensión B. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

Nivel	Intervalo de valores
- Alto	[22 – 30]
- Regular	[14 – 21]
- Bajo	[6 – 13]

5.2. Valoración de la Variable: Liderazgo directivo

Escala de Valoración de la Variable

Niveles	
53 – 70	Alto
34 – 52	Regular
14 – 32	Bajo

Cuestionario del Clima Organizacional (CCO)

Estimado (a) Docente:

Estamos realizando un estudio sobre Liderazgo directivo y clima organizacional, lo que permitirá contar con información importante para determinar acciones que nos lleven a mejorar el servicio educativo. Este instrumento es un cuestionario tipo Escala de Likert, diseñado para obtener información respecto a las formas y condiciones construye el aprendizaje en la institución educativa.

Le solicitamos que conteste este cuestionario con la mayor seriedad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas, además sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

La investigadora

INDICACIONES: A continuación, estimados colegas se les presenta una serie de ítems, el cual se les pide respondan con toda honestidad.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	Preguntas	Escala				
		1	2	3	4	5
1.	en mis clases los alumnos participan activamente.					
2.	existe una buena comunicación entre mis alumnos y yo					
3.	los alumnos acuden libremente al docente cuando tienen dificultades académicas .					
4.	los alumnos respetan al docente.					
5.	en mi clase se respetan los acuerdos de convivencia.					
6.	cuando existen conflictos entre alumnos acuden a mí					
7.	se valoran los aportes que dan mis compañeros y compañeras para mejorar nuestra labor.					
8.	existen buenas relaciones entre los docentes.					
9.	los docentes se preocupan por el trabajo colaborativo.					
10.	en general, los docentes son individualistas y van cada uno a lo suyo					
11.	la comunicación entre los docentes es buena.					
12.	la actitud de algunos compañeros me dificulta expresar mis opiniones en las reuniones					
13.	en general, los docentes prestan su ayuda a un colega cuando tiene algún problema o dificultad					

14.	los docentes muestran un diálogo profesional, abierto y confiable.					
15.	hay diferencias entre colegas lo cual dificulta que intercambien experiencias pedagógicas					
16.	los profesores cumplen con los horarios de acompañamiento al alumno.					
17.	realizan la retroalimentación de manera oportuna a sus estudiantes.					
18.	los docentes comparten experiencias exitosas y de provecho para sus compañeros en las horas colegiadas.					
19.	ante un problema de un docente ,(la dirección) responde de forma eficaz					
20.	el equipo directivo se muestra flexible a la hora de tener que modificar sus decisiones					
21.	el equipo directivo busca los medios para potenciar la actualización profesional de los docentes					
22.	a organización de tareas, reuniones etc. de los docentes; por parte del equipo directivo es eficaz					
23.	la línea de actuación del equipo directivo se fundamenta más en la improvisación que en la previsión o claridad de ideas.					
24.	la transmisión de la información a los profesores es buena por parte del equipo directivo					
25.	el equipo directivo se esfuerza por reconocer el trabajo de los docentes (reconocimientos, recompensa, etc.)					
26.	las decisiones relevantes, que competen al equipo docente, se toman deliberando en común entre el equipo directivo y los profesores					
27.	el equipo directivo respeta las decisiones tomadas democráticamente y acepta las sugerencias que se le hacen.					
28.	el equipo directivo mantiene buenas relaciones con los docentes.					

Ficha técnica

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

Cuestionario del Clima Organizacional (CCO)

VI. Datos Informativos:

- Autor : María Soledad Sánchez Flores de Sánchez
- Adaptación : Castillo Chauca Geanina Magdalena
- Tipo de instrumento : Cuestionario tipo Escala de Likert
- Administración : Individual
- Duración aproximada : 15 minutos
- Materiales : Hoja impresa, lapicero.
- Responsable de la aplicación : Investigadora

VII. Descripción y propósito:

El instrumento consta 49 ítems de opinión con alternativas que miden el grado de aceptación a la afirmación presentada, cuyo propósito es conocer la relación del liderazgo directivo y el clima organizacional de Institución Educativa – Nuevo Chimbote, 2021.

VIII. Tabla de Especificaciones:

Dimensión	Indicador de evaluación	Peso %	N° Ítems	Ítems	Puntaje
A. Relación docente-estudiante	1. Comportamiento de los estudiantes	%	2	4,5	1 - 5
	2. Interacción docente-estudiante		3	3,6,2	1 - 5
	3. Motivación de los estudiantes.		1	1	1 - 5
B. Relación docente - colegas	4. Trabajo en equipo.	%	6	9,10,11,13,14,18	1 - 5
	5. Profesionalidad de los compañeros.		2	16,17	1 - 5
	6. Conflictos entre docentes		2	12,15	1 - 5
	7. Interacción entre compañeros		2	7,8	1 - 5
C. Relación docente-directivos	8. Liderazgo		4	19,20,23,28	1 - 5
	9. Valoración de los superiores		2	22,24	1 - 5
	10. Fuente de motivación para los profesores		4	21,25,26,27	1 - 5
	TOTAL	100%		ítems	1 - 245

IX. Opciones de respuesta:

Nº de Ítems	Opción de respuesta	Puntaje
Del 1 a 28	- Nunca	1
	- Raras veces	2
	- Algunas veces	3
	- Casi siempre	4
	- Siempre	5

X. Niveles de valoración:

5.1. Valoración de las dimensiones:

- A. Relación profesor -alumno
- B. Relación profesor - compañeros
- C. Relación profesor -superiores

Escala de valoración de la dimensión A. Relación profesor -alumno.

Nivel	Intervalo de valores
- Inadecuado	[10-24]
- Regular	[25-37]
- Adecuado	[38-50]

Escala de valoración de la dimensión B. Relación profesor - compañeros.

Nivel	Intervalo de valores
- Inadecuado	[22-52]
- Regular	[53-81]
- Adecuado	[82-110]

Escala de valoración de la dimensión C. Relación profesor -superiores.

Nivel	Intervalo de valores
- Inadecuado	[17-40]
- Regular	[41-63]
- Adecuado	[64-85]

5.2. Valoración de la Variable: Clima organizacional

Escala de Valoración de la Variable

Nivel	Intervalo de valores
- Inadecuado	[49-114]
- Regular	[115-179]
- Adecuado	[180-245]

Anexo 3. Validez de instrumentos

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS Evaluación Multidimensional de Liderazgo Directivo

I. DATOS INFORMATIVOS

1. Nombre del instrumento : Evaluación del liderazgo directivo
2. Tipo de Instrumento : Cuestionario tipo escala de Likert
3. Nivel de Aplicación : Docentes de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular
4. Autor : Ministerio de Educación
5. Adaptación : Castillo Chauca Geanina Magdalena
6. Objetivo : Determinar el nivel del liderazgo directo.

II. EVALUADOR:

1. Nombre y Apellidos : Inés Victoria Cotrina Giraldo
2. Grado Académico : Magister en educación con mención en docencia y gestión educativa

Observaciones:

Nuevo Chimbote, 11 de noviembre de 2021



Mgtr. Inés Victoria Cotrina Giraldo

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. Nombre del instrumento : Evaluación Multidimensional de liderazgo directivo
1.2. Tipo de Instrumento : Cuestionario tipo escala de Likert
1.3. Nivel de Aplicación : Docentes de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular
1.4. Autora : Bach. Geanina Magdalena Castillo Chauca.

II. EVALUADOR:

- 2.1. Nombre y Apellidos : Inés Victoria Cotrina Giraldo
2.2. Grado Académico : Magister en educación con mención en docencia y gestión educativa

III. VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

Nuevo Chimbote, 11 de noviembre de 2021



Mgr. Inés Victoria Cotrina Giraldo
DNI 32732745

Evaluación del clima organizacional

I. DATOS INFORMATIVOS

- 7. Nombre del instrumento : Evaluación del clima organizacional
- 8. Tipo de Instrumento : Cuestionario tipo escala de Likert
- 9. Nivel de Aplicación : Docentes de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular
- 10. Autor : Ministerio de Educación
- 11. Adaptación : Castillo Chauca Geanina Magdalena
- 12. Objetivo : Determinar el nivel del clima organizacional.

II. EVALUADOR:

- 3. Nombre y Apellidos : Inés Victoria Cotrina Giraldo
- 4. Grado Académico : Magister en educación con mención en docencia y gestión educativa.

III. MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de respuesta	Criterios de Evaluación								Observaciones
					A. Coherencia entre la dimensión y el indicador.		B. Coherencia entre indicador e ítem.		C. Las opciones de respuesta tienen relación con el ítem.		D. Redacción clara y precisa.		
					Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
Clima organizacional	Relación profesor - alumno.	Comportamiento de los estudiantes	1. En mis clases los estudiantes participan activamente.	Nunca 1 Raras veces 2 Algunas veces 3 Casi siempre 4 Siempre 5	X		X		X		X		
			2. Existe una buena comunicación entre mis estudiantes y yo		X		X		X		X		
		Interacción profesor- alumno	3. Los estudiantes acuden libremente al docente cuando tienen dificultades académicas.		X		X		X		X		
			4. Los estudiantes respetan al docente.		X		X		X		X		
		Motivación de los estudiantes	5. En mi clase se respetan los acuerdos de convivencia.		X		X		X		X		
			6. Cuando existen conflictos entre estudiantes acuden a mí		X		X		X			X	Podría decir acuden al docente
	Relación profesor - compañeros	Trabajo en equipo	7. Se valoran los aportes que dan mis compañeros y compañeras para mejorar nuestra labor.		X		X		X		X		
			8. Existen buenas relaciones entre los docentes.		X		X		X		X		
			9. Los docentes se preocupan por el trabajo colaborativo		X		X		X		X		
			10. En general, los docentes apoyan en todas las actividades de la institución		X		X		X		X		
			11. La comunicación entre los docentes es buena.		X		X		X		X		
			12. La actitud de algunos compañeros no me dificulta expresar mis opiniones en las reuniones		X		X		X		X		
		Profesionalidad de los compañeros	13. En general, los docentes prestan su ayuda a un colega cuando tiene algún problema o dificultad		X		X		X		X		
			14. Los docentes muestran un diálogo profesional, abierto y confiable.		X		X		X		X		
		Conflictos entre profesores	15. El tipo de relación entre colegas no dificulta que intercambien experiencias pedagógicas		X		X		X		X		
			16. Los docentes cumplen con los horarios de acompañamiento al estudiante.		X		X		X		X		
		Interacción entre compañeros	17. Realizan la retroalimentación de manera oportuna a sus estudiantes.		X		X		X		X		
			18. Los docentes comparten experiencias exitosas y de provecho para sus compañeros en las horas colegiadas.		X		X		X		X		
		K	al		de	de	c	Liderazgo	19. Ante un problema de un docente, la dirección responde de forma eficaz	X		X	

			20. El equipo directivo se muestra flexible a la hora de tener que modificar sus decisiones		X		X		X		X	
			21. El equipo directivo busca los medios para potenciar la actualización profesional de los docentes		X		X		X		X	
			22. La organización de tareas, reuniones, etc.; por parte del equipo directivo es eficaz		X		X		X		X	
		Valoración de los superiores	23. La línea de actuación del equipo directivo se fundamenta más en la improvisación que en la previsión o claridad de ideas.		X		X		X		X	
			24. La transmisión de la información a los docentes es buena por parte del equipo directivo		X		X		X		X	
		Fuente de motivación para los profesores	25. El equipo directivo se esfuerza por reconocer el trabajo de los docentes (reconocimientos, recompensa, etc)		X		X		X		X	
			26. Las decisiones relevantes, que competen al equipo docente, se toman deliberando en común entre el equipo directivo y los profesores		X		X		X		X	
			27. El equipo directivo respeta las decisiones tomadas democráticamente y acepta las sugerencias que se le hacen.		X		X		X		X	
			28. El equipo directivo mantiene buenas relaciones con los docentes.		X		X		X		X	

Observaciones:

Nuevo Chimbote, 11 de noviembre de 2021



Mgtr. Inés Victoria Cotrina Giraldo

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

IV. DATOS INFORMATIVOS

- 1.5. Nombre del instrumento : Evaluación Multidimensional del clima organizacional
1.6. Tipo de Instrumento : Cuestionario tipo escala de Likert
1.7. Nivel de Aplicación : Docentes de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular
1.8. Autora : Bach. Geanina Magdalena Castillo Chauca.

V. EVALUADOR:

- 2.3. Nombre y Apellidos : Inés Victoria Cotrina Giraldo
2.4. Grado Académico : Magister en educación con mención en docencia y gestión educativa.

VI. VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			x	

Nuevo Chimbote, 11 de noviembre de 2021



Mgr. Inés Victoria Cotrina Giraldo
DNI 32732745

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Evaluación Multidimensional de Liderazgo Directivo

I. DATOS INFORMATIVOS

1. Nombre del instrumento : Evaluación del liderazgo directivo
2. Tipo de Instrumento : Cuestionario tipo escala de Likert
3. Nivel de Aplicación : Docentes de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular
4. Autor : Ministerio de Educación
5. Adaptación : Castillo Chauca Geanina Magdalena
6. Objetivo : Determinar el nivel del liderazgo directo.

II. EVALUADOR:

1. Nombre y Apellidos : Yola Zulema Hidalgo Salazar
2. Grado Académico : Magister en educación con mención en docencia y gestión educativa

III.MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Variable	Dimensión	Indicador	Items	Opción de respuesta	Criterios de Evaluación								Observaciones
					A. Coherencia entre la dimensión y el indicador.		B. Coherencia entre indicador e ítem.		C. Las opciones de respuesta tienen relación con el ítem.		D. Redacción clara y precisa.		
					Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
Liderazgo Directivo	A. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.	Gestiona la planificación institucional	1. Se desarrollan reuniones para diagnosticar las características del entorno.	Muy de acuerdo (5)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			2. Los instrumentos de gestión escolar se diseñan teniendo en cuenta las características del entorno		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		Promueve la participación democrática institucional	3. Se genera un clima institucional basado en el respeto.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			4. Se Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			5. Se promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			6. Se gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos financieros disponibles		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			7. Se gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			8. Se implementa mecanismos de rendición de cuentas de la gestión escolar		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Participa en el proceso de evaluación de la gestión de la I. E	9. Se estimula la iniciativa de las y los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas	Totalmente en desacuerdo (1 puntos)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		10. Demuestran conocimientos pedagógicos actualizados		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Maneja las condiciones operativas de aprendizaje	11. Generan espacios para el trabajo colaborativo entre los docentes		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		12. Diseñan creativamente en coordinación con los profesores a su cargo, procesos pedagógicos		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		Gestiona la calidad de procesos pedagógicos internos		13. Se monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
				14. Se monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

Observaciones:

Nuevo Chimbote, 11 de noviembre de 2021



Mg. Yola Z. Hidalgo Salazar
SUB DIRECTORA EDUC. PRIMARIA

Firma y sello del evaluador

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. Nombre del instrumento : Evaluación Multidimensional de liderazgo directivo
1.2. Tipo de Instrumento : Cuestionario tipo escala de Likert
1.3. Nivel de Aplicación : Docentes de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular
1.4. Autora : Bach. Geanina Magdalena Castillo Chauca.

II. EVALUADOR:

- 2.1. Nombre y Apellidos : Yola Zulema Hidalgo Salazar
2.2. Grado Académico : Magister en educación con mención en docencia y gestión educativa

III. VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

Nuevo Chimbote, 11 de noviembre de 2021



Mgr. Yola Zulema Hidalgo Salazar
DNI 32952574

Evaluación del clima organizacional

I. DATOS INFORMATIVOS

- 7. Nombre del instrumento : Evaluación del clima organizacional
- 8. Tipo de Instrumento : Cuestionario tipo escala de Likert
- 9. Nivel de Aplicación : Docentes de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular
- 10. Autor : Ministerio de Educación
- 11. Adaptación : Castillo Chauca Geanina Magdalena
- 12. Objetivo : Determinar el nivel del clima organizacional.

II. EVALUADOR:

- 3. Nombre y Apellidos : Yola Zulema Hidalgo Salazar
- 4. Grado Académico : Magister en educación con mención en docencia y gestión educativa.

III.MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Variable	Dimensión	Indicador	Items	Opción de respuesta	Criterios de Evaluación								Observaciones
					A. Coherencia entre la dimensión y el indicador.		B. Coherencia entre indicador e ítem.		C. Las opciones de respuesta tienen relación con el ítem.		D. Redacción clara y precisa.		
					Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
Clima organizacional	Relación profesor - alumno.	Comportamiento de los estudiantes	1. En mis clases los estudiantes participan activamente.	Nunca 1 Raras veces 2 Algunas veces 3 Casi siempre 4 Siempre 5	x		x		x		x		
			2. Existe una buena comunicación entre mis estudiantes y yo		x		x		x		x		
		Interacción profesor-alumno	3. Los estudiantes acuden libremente al docente cuando tienen dificultades académicas.		x		x		x		x		
			4. Los estudiantes respetan al docente.		x		x		x		x		
		Motivación de los estudiantes	5. En mi clase se respetan los acuerdos de convivencia.		x		x		x		x		
			6. Cuando existen conflictos entre estudiantes acuden a mí		x		x		x		x		
	Relación profesor - compañeros	Trabajo en equipo	7. Se valoran los aportes que dan mis compañeros y compañeras para mejorar nuestra labor.		x		x		x		x		
			8. Existen buenas relaciones entre los docentes.		x		x		x		x		
			9. Los docentes se preocupan por el trabajo colaborativo		x		x		x		x		
			10. En general, los docentes apoyan en todas las actividades de la institución		x		x		x		x		
			11. La comunicación entre los docentes es buena.		x		x		x		x		
			12. La actitud de algunos compañeros no me dificulta expresar mis opiniones en las reuniones		x		x		x		x		
		Profesionalidad de los compañeros	13. En general, los docentes prestan su ayuda a un colega cuando tiene algún problema o dificultad		x		x		x		x		
			14. Los docentes muestran un diálogo profesional, abierto y confiable.		x		x		x		x		
		Conflictos entre profesores	15. El tipo de relación entre colegas no dificulta que intercambien experiencias pedagógicas		x		x		x		x		
			16. Los docentes cumplen con los horarios de acompañamiento al estudiante.		x		x		x		x		
		Interacción entre compañeros	17. Realizan la retroalimentación de manera oportuna a sus estudiantes.		x		x		x		x		
			18. Los docentes comparten experiencias exitosas y de provecho para sus compañeros en las horas colegiadas.		x		x		x		x		
		Relación profesor superior - pares	Liderazgo		19. Ante un problema de un docente, la dirección responde de forma eficaz	x		x		x		x	
					20. El equipo directivo se muestra flexible a la hora de tener que modificar sus decisiones	x		x		x		x	

			21. El equipo directivo busca los medios para potenciar la actualización profesional de los docentes		x		x		x		x		
			22. La organización de tareas, reuniones, etc.; por parte del equipo directivo es eficaz		x		x		x		x		
		Valoración de los superiores	23. La línea de actuación del equipo directivo se fundamenta más en la improvisación que en la previsión o claridad de ideas.		x		x		x		x		
			24. La transmisión de la información a los docentes es buena por parte del equipo directivo		x		x		x		x		
		Fuente de motivación para los profesores	25. El equipo directivo se esfuerza por reconocer el trabajo de los docentes (reconocimientos, recompensa, etc.)		x		x		x		x		
			26. Las decisiones relevantes, que competen al equipo docente, se toman deliberando en común entre el equipo directivo y los profesores		x		x		x		x		
			27. El equipo directivo respeta las decisiones tomadas democráticamente y acepta las sugerencias que se le hacen.		x		x		x		x		
			28. El equipo directivo mantiene buenas relaciones con los docentes.		x		x		x		x		

Observaciones:

Nuevo Chimbote, 11 de noviembre de 2021



[Handwritten Signature]
 Mg. Yola Z. Hidalgo Salazar
 SUB DIRECTORA EDUC. PRIMARIA

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS INFORMATIVOS

- 1.5. Nombre del instrumento : Evaluación Multidimensional del clima organizacional
1.6. Tipo de Instrumento : Cuestionario tipo escala de Likert
1.7. Nivel de Aplicación : Docentes de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular
1.8. Autora : Bach. Geanina Magdalena Castillo Chauca.

II. EVALUADOR:

- 2.3. Nombre y Apellidos : Yola Zulema Hidalgo Salazar
2.4. Grado Académico : Magister en educación con mención en docencia y gestión educativa.

III. VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

Nuevo Chimbote, 11 de noviembre de 2021



Mgtr. Yola Zulema Hidalgo Salazar
DNI 32952574

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. Nombre del instrumento : Evaluación Multidimensional de liderazgo directivo
1.2. Tipo de Instrumento : Cuestionario tipo escala de Likert
1.3. Nivel de Aplicación : Docentes de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular
1.4. Autora : Bach. Geanina Magdalena Castillo Chauca.

II. EVALUADOR:

- 2.1. Nombre y Apellidos : Feliciano Pulido Pimentel
2.2. Grado Académico : Magister en educación con mención en docencia y gestión educativa

III. VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	X			

Nuevo Chimbote, 11 de noviembre de 2021



Mgr. Feliciano Pulido Pimentel
DNI 17870523

Evaluación del clima organizacional

I. DATOS INFORMATIVOS

7. Nombre del instrumento : Evaluación del clima organizacional
8. Tipo de Instrumento : Cuestionario tipo escala de Likert
9. Nivel de Aplicación : Docentes de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular
10. Autor : Ministerio de Educación
11. Adaptación : Castillo Chauca Geanina Magdalena
12. Objetivo : Determinar el nivel del clima organizacional.

II. EVALUADOR:

3. Nombre y Apellidos : Feliciano Pulido Pimentel
4. Grado Académico : Magister en educación con mención en docencia y gestión educativa.

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS INFORMATIVOS

- 1.5. Nombre del instrumento : Evaluación Multidimensional del clima organizacional
1.6. Tipo de Instrumento : Cuestionario tipo escala de Likert
1.7. Nivel de Aplicación : Docentes de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular
1.8. Autora : Bach. Geanina Magdalena Castillo Chauca.

II. EVALUADOR:

- 2.3. Nombre y Apellidos : Feliciano Pulido Pimentel
2.4. Grado Académico : Magister en educación con mención en docencia y gestión educativa

III. VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
X				

Nuevo Chimbote, 11 de noviembre de 2021



Mgtr. Feliciano Pulido Pimentel

DNI 17870523

Anexo 4. Confiabilidad de instrumentos

Prueba de Confiabilidad del Instrumento - Coeficiente Alfa de Cronbach -

I. Datos informativos:

- 1.1. Instrumento : Cuestionario de Liderazgo Directivo (CLD)
1.2. Número de ítems : 14
1.3. Muestra Piloto : 8
1.4. Unidades muestrales : 8

II. Prueba estadística de confiabilidad:

Coeficiente Alfa de Cronbach

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

Donde:

α : Coeficiente de confiabilidad del cuestionario

K : Número de ítems del instrumento

S_i^2 : Sumatoria de las varianzas de los ítems.

$\sum S_i^2$: Varianza total del instrumento

III. Coeficiente de confiabilidad:

Alfa de Cronbach	N de elementos
,795	8

IV. Interpretación

La prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach del Cuestionario de Liderazgo Directivo (CLD) obtuvo un coeficiente de 0,795 indicando que existe una **confiabilidad alta** en el instrumento.

Liderazgo directivo

Encuestados	ITEMS																								SUMATORIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
E1	2	4	4	4	5	2	3	2	1	4	4	2	1	4												42
E2	2	4	4	2	2	3	3	2	2	2	4	2	2	5												39
E3	5	4	4	2	5	2	4	3	3	5	4	2	5	4											52	
E4	3	3	4	2	4	2	2	3	1	3	3	2	3	3											38	
E5	2	3	3	2	4	2	1	4	1	4	3	2	3	4											38	
E6	2	3	3	3	5	2	4	1	1	5	3	2	4	1											39	
E7	2	4	3	3	5	2	1	2	3	5	4	3	4	2											43	
E8	3	1	3	3	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1											24	
Varianza por ítem	0.98	0.94	0.25	0.48	2.11	0.11	1.48	0.94	0.73	1.11	0.48	0.25	1.86	2.00											52.48	
Sumatoria de las varianzas de los ítems	13.73												$\alpha =$	Coeficiente de confiabilidad				0.795					Varianza total del instrumento.			

$$\alpha = 0.80$$

El instrumento presenta una confiabilidad alta

Clima organizacional

Encuestados	ITEMS																												Sumatoria	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
E1	3	4	5	3	5	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	2	4	2	4	3	3	4	3	104	
E2	4	3	4	4	2	2	2	3	4	5	2	2	3	4	5	5	2	4	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	92	
E3	4	3	4	4	5	5	3	4	2	5	3	2	3	4	5	5	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	99	
E4	4	3	4	4	4	2	2	4	3	5	4	1	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3	2	2	3	93
E5	5	4	2	5	4	3	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	3	3	2	4	3	4	2	3	2	2	2	3	90	
E6	5	5	2	2	5	3	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	89	
E7	5	5	3	2	5	4	2	4	4	2	4	1	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	91	
E8	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	3	3	3	2	50	
Varianza por ítem	1.61	1.50	1.61	1.61	2.11	1.50	0.48	0.50	1.19	1.73	1.61	0.36	0.50	0.94	0.86	0.86	0.50	0.44	0.44	0.50	0.50	0.86	0.73	0.50	0.61	0.36	0.36	0.48	234.25	
Sumatoria de las varianzas de los ítems	25.25												$\alpha =$	Coeficiente de confiabilidad										0.925	Varianza total del instrumento.					

$\alpha = 0.93$	<i>El instrumento presenta una confiabilidad alta</i>
-----------------	---

Anexo 5. Base de datos

BASE DE DATOS V1. LIDERAZGO DIRECTIVO

Unidad muestral	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes									Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes						LIDERAZGO DIRECTIVO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL	9	10	11	12	13	14		TOTAL
1	3	4	3	3	3	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	12	34
2	3	4	4	3	3	2	2	2	23	2	3	3	3	3	3	17	40
3	3	4	4	3	3	2	2	2	23	2	3	3	3	3	3	17	40
4	3	4	4	3	3	2	3	2	24	2	3	3	3	3	3	17	41
5	3	3	4	3	2	2	3	2	22	2	4	3	3	3	3	18	40
6	3	3	4	3	2	2	3	2	22	2	2	2	3	3	3	15	37
7	3	3	4	3	2	3	3	2	23	2	3	3	3	3	3	17	40
8	3	3	4	3	3	3	3	2	24	2	3	3	3	3	3	17	41
9	3	4	4	3	3	3	3	2	25	2	2	2	3	2	2	13	38
10	3	4	4	2	2	2	2	2	21	2	2	2	4	2	2	14	35
11	3	4	4	3	2	3	3	2	24	2	2	2	4	3	3	16	40
12	4	4	4	4	2	3	3	2	26	2	3	3	4	3	3	18	44
13	4	4	4	4	2	3	3	1	25	2	3	4	3	3	3	18	43
14	4	4	4	4	3	2	3	1	25	4	3	4	3	4	4	22	47
15	3	4	4	4	3	2	3	1	24	2	3	4	2	3	3	17	41
16	3	4	4	4	3	2	2	2	24	3	3	3	2	3	3	17	41
17	3	4	4	4	3	2	2	2	24	3	3	3	2	3	3	17	41
18	4	4	4	4	3	3	3	2	27	3	3	3	2	3	3	17	44
19	4	4	4	4	2	3	3	2	26	3	3	2	2	3	3	16	42
20	4	4	4	4	2	3	3	2	26	3	3	2	3	3	3	17	43
21	4	4	4	4	3	3	3	2	27	4	4	3	3	3	3	20	47
22	3	4	4	4	3	3	3	2	26	3	3	3	3	3	3	18	44
23	3	3	4	4	3	2	3	1	23	3	3	4	3	3	3	19	42
24	2	3	4	4	3	2	3	1	22	3	3	4	2	4	4	20	42
25	2	4	4	4	2	2	3	2	23	3	3	3	2	4	4	19	42

26	4	4	4	4	3	3	3	2	27	3	3	3	3	4	4	20	47
27	2	4	4	4	3	3	3	2	25	2	3	3	2	3	4	17	42
28	2	4	4	4	3	2	2	2	23	3	3	2	4	3	4	19	42
29	2	4	4	4	3	2	2	1	22	3	3	4	4	3	4	21	43
30	2	3	3	2	2	2	2	1	17	3	3	3	3	3	3	18	35

BASE DE DATOS DE LA V2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Unidad muestral	A. Relación docente-estudiante						TOTAL	B. Relación docente - colegas										TOTAL	C. Relación docente-directivos										TOTAL	CLIMA ORGANIZACIONAL	
	1	2	3	4	5	6		7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		17	18	19	20	21	22	23	24	25	26			27
1	5	4	5	5	5	4	28	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31	100
2	5	4	5	5	5	4	28	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	41	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	30	99
3	5	4	5	5	5	4	28	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	4	4	42	3	3	3	2	3	3	3	3	4	30	100
4	4	4	5	5	5	4	27	3	4	3	3	4	3	3	3	4	5	4	4	43	3	3	3	2	3	3	3	3	4	30	100
5	4	4	5	5	5	4	27	3	4	3	2	4	3	3	4	4	5	5	3	43	3	3	3	3	3	3	4	4	4	33	103
6	4	4	5	5	5	5	28	3	4	3	2	4	3	3	4	4	5	5	3	43	3	3	2	3	3	4	3	4	4	33	104
7	4	4	4	5	5	5	27	3	4	3	2	4	3	3	4	4	5	5	3	43	3	3	2	3	3	4	3	3	4	32	102
8	4	4	4	5	5	4	26	3	4	3	3	4	3	3	4	4	5	4	3	43	3	3	2	3	2	2	3	3	4	29	98
9	4	4	4	5	5	4	26	3	4	3	3	4	3	3	4	4	5	4	3	43	3	3	2	3	3	3	3	3	4	31	100
10	4	5	5	5	5	4	28	3	3	3	3	4	3	2	4	4	5	4	4	42	3	3	2	3	3	3	3	3	4	31	101
11	4	5	5	5	5	4	28	4	3	2	3	4	3	2	4	4	5	4	4	42	3	3	2	3	3	3	3	3	4	31	101
12	4	5	5	5	5	4	28	4	3	2	2	4	3	3	3	5	5	4	3	41	2	2	2	3	3	3	3	3	4	29	98
13	4	5	5	4	5	4	27	3	4	3	2	4	3	3	3	5	5	4	3	42	2	2	2	2	3	3	3	3	4	28	97
14	4	5	5	5	5	3	27	3	4	3	2	4	3	3	4	5	5	4	3	43	3	2	2	2	3	4	4	3	4	31	101
15	4	5	5	5	5	3	27	2	4	3	2	4	3	3	4	5	5	5	4	44	3	2	2	2	3	4	4	3	3	30	101
16	4	5	4	5	5	3	26	2	4	4	3	4	3	3	4	5	5	5	4	46	3	2	2	2	3	3	4	3	3	30	102
17	4	4	4	4	5	3	24	2	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	42	3	3	3	2	3	3	3	3	3	31	97
18	4	4	4	5	5	3	25	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	4	42	2	3	3	3	3	3	3	3	3	30	97
19	4	4	5	5	5	4	27	3	3	2	3	3	4	3	3	4	5	5	4	42	2	3	3	3	3	3	3	3	3	30	99
20	4	5	5	5	5	4	28	3	4	2	3	4	4	3	4	4	5	5	4	45	2	2	3	3	3	3	3	3	4	30	103
21	4	5	5	5	5	3	27	3	4	2	3	4	3	3	4	4	5	5	4	44	2	2	3	3	3	3	3	3	4	30	101
22	5	5	5	5	5	3	28	3	4	2	3	4	4	3	4	5	5	5	4	46	3	2	3	3	3	3	3	3	4	31	105
23	5	5	5	5	5	3	28	4	4	2	3	4	4	3	4	5	5	4	4	46	3	3	2	3	2	2	3	3	4	30	104
24	5	4	5	5	5	3	27	3	4	2	2	3	4	3	4	4	5	4	3	41	3	3	2	2	3	4	3	4	3	32	100
25	5	4	5	5	5	3	27	3	3	3	2	3	4	3	4	4	5	4	3	41	3	3	2	2	3	3	3	3	3	29	97

26	5	4	5	5	5	3	27	3	3	3	3	4	3	3	4	4	5	4	3	42	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	28	97
27	4	5	5	5	5	3	27	3	4	2	3	4	3	3	3	4	5	4	4	42	2	2	3	2	2	2	3	3	4	4	27	96
28	4	5	5	5	5	3	27	3	4	2	3	4	3	2	3	4	5	4	4	41	2	2	3	2	3	4	3	3	4	4	30	98
29	5	5	5	5	5	3	28	2	3	2	2	4	3	2	3	5	5	4	4	39	2	2	3	2	3	3	3	3	4	5	30	97
30	5	5	5	5	5	3	28	2	3	2	2	4	3	2	3	5	5	4	4	39	2	2	3	2	2	2	3	3	3	5	27	94

Anexo 6. Prueba de normalidad

	Prueba de Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
V1. Liderazgo directivo	,970	30	0,002
D1. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	,894	30	0,000
D2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	,715	30	0,001
V2. Clima organizacional	,825	30	0,000

Interpretación:

Los resultados del p - valor (Sig.) son $< 0,05$, con lo cual se acepta que los datos no presentan una distribución normal; por lo cual se aplicará una prueba de correlación no paramétrica.

Anexo 7. Autorización de la Institución en donde se aplicó la investigación



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Nuevo Chimbote, 14 de octubre de 2021

Señora:

Dra. Rosa María Salas Sánchez

JEFA DE LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO – SEDE CHIMBOTE.

Ciudad. -

Asunto: Comunico aprobación a pedido de otorgamiento de facilidades para la realización de trabajo de investigación.

REFER.: Carta de presentación sin de fecha 13/10/2021

Estimada doctora, por intermedio de la presente reciba el saludo de la comunidad educativa salazarina y, a la vez, en atención al documento de la referencia, comunicamos a Ud., la autorización y el otorgamiento de facilidades a la Lic. Geanina Magdalena Castillo Chauca, para que pueda desarrollar la aplicación de su trabajo de investigación titulado "Relación entre liderazgo directivo y clima organizacional de la institución educativa N° 88047 - Nuevo Chimbote, 2021".

Aprovecho de esta oportunidad para expresarle las muestras de mi aprecio y estima personal.

Atentamente,

The image shows a blue circular stamp of the University of Cesar Vallejo on the left. To its right is a handwritten signature in blue ink. Below the signature is a blue horizontal line with the text 'Lic. Luis Alberto Muñoz Pacheco' and 'DIRECTOR' underneath.