

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

El liderazgo del director y el clima escolar en las instituciones educativas del Nivel

Primario del distrito de Yanahuanca, provincia Daniel Alcides Carrión

Para optar el grado académico de Maestro en:

Liderazgo y Gestión Educativa

Autora: Bach. María COSME AVELINO

Asesor: Mg. Wilfredo Florencio ROJAS RIVERA

Cerro de Pasco – Perú – 2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

El liderazgo del director y el clima escolar en las instituciones educativas del Nivel

Primario del distrito de Yanahuanca, provincia Daniel Alcides Carrión

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. Oscar Eugenio PUJAY CRISTOBAL
PRESIDENTE

Dr. Rómulo Victor CASTILLO ARELLANO
MIEMBRO

Dr. Oscar SUDARIO REMIGIO
MIEMBRO

DEDICATORIA

A la memoria de mi padre el señor Felipe Cosme Blanco y mi madre que está viva, la señora Margarita Avelino Castañeda y a mis hijos Jeffrey Orlando y Juan Diego.

AGRADECIMIENTOS:

A los profesores de las escuelas primarias de la provincia carrionina de Pasco por su desinteresada colaboración en la presente investigación.

RESUMEN

La presente tesis investiga dos variables conocidas como es liderazgo y clima escolar desde la perspectiva de una investigación basada en la observación sin alterar las variables.

Es una investigación de tipo cuantitativa y de diseño correlacional descriptivo que tiene como propósito encontrar la relación entre el liderazgo directivo y el clima escolar. Para lo cual se ha recogido información de campo a través del uso de instrumentos como el cuestionario sobre liderazgo y el cuestionario sobre el clima escolar que se han entregado a los docentes del nivel correspondiente de las instituciones que tienen características de polidocentes y multigrados mas no de las instituciones unidocentes. La muestra trabajada ha sido de 75 docentes y la población de 250 docentes.

Las conclusiones más importantes que se han podido establecer principalmente la existencia de correlación significativa entre liderazgo del director y clima escolar, seguido de otra conclusión importante como es la existencia de correlación significativa entre la dimensión habilidades de dirección y clima escolar.

Respecto a la otra dimensión de la variable liderazgo como es la habilidad para influir queda establecido que no tiene correlación con el clima escolar. Asimismo, respecto a las dimensiones del clima escolar que son motivación, satisfacción laboral y trabajo en equipo no se correlacionan con el liderazgo.

Palabras clave: Liderazgo, clima escolar.

ABSTRACT

The present thesis is titled "The leadership of the director and the school climate in the educational institutions of the Primary Level of the district of Yanahuanca, of the Daniel Alcides Carrión Province, of the Pasco region.

It is a research of quantitative type and descriptive correlational design whose purpose is to find the relationship between leadership and school climate. For which field information has been collected through the use of instruments such as the questionnaire on leadership and the questionnaire on school climate that have been delivered to teachers of the corresponding level of the polidocentes and multigrade characteristic but not of the one-teacher institutions. The sample worked has been 75 teachers and the population of 250 teachers.

The most important conclusions that have been established are mainly the existence of significant correlation between the director's leadership and the school climate, followed by another important conclusion, such as the existence of a significant correlation between the leadership skills dimension and school climate.

Regarding the other dimension of the variable leadership, as is the ability to influence, it is established that it has no correlation with the school climate. Also regarding the dimensions of school climate that are motivation, job satisfaction and teamwork do not correlate with leadership.

Keywords: Leadership, school climate

INTRODUCCIÓN

Los trabajos de investigación realizados sobre estas temáticas (liderazgo del director y clima escolar) han sufrido distorsiones en los términos y conceptos. Si queremos analizar desde un punto de vista pedagógico, los conceptos como liderazgo directivo y clima organizacional, no encajan al enfoque mencionado entendiendo que las instituciones educativas, en primera instancia no son organizaciones sino instituciones públicas; de esta manera se han aplicado enfoques de administración, gerencia, etc. en el campo educativo.

Uno de los pequeños aportes de la presente investigación que se puede señalar es el uso del concepto de clima escolar en la educación o la pedagogía, ya que las instituciones educativas públicas en el Perú no pueden ser consideradas organizaciones y por lo tanto no se pueden confundir con las organizaciones que están relacionados al ámbito laboral y empresarial. En ese sentido el director tampoco puede ser considerado como gerente sino como un líder que hace uso fundamentalmente de un liderazgo transformacional.

En este contexto, el trabajo está organizado en cuatro capítulos. En el primero se ofrece información sobre el problema de investigación acerca de las variables en estudio, se formulan las interrogantes y se plantean los respectivos objetivos de investigación. En el capítulo dos se detallan estudios previos realizados sobre el tema y se inserta la propuesta de bases teóricas de la investigación, donde se describen algunos aspectos relevantes que tienen relación directa con las variables en estudio. Asimismo, en este capítulo se describe las hipótesis y variables.

El capítulo tres está orientado a la descripción metodológica de la tesis, el enfoque, tipo y diseño de investigación. Se agregan los participantes y el procedimiento realizado en el estudio para obtener los resultados. En el cuarto capítulo, se describe los resultados

del estudio realizado y posteriormente se genera una discusión en el marco comparativo con los antecedentes y planteamientos teóricos.

Finalmente, se propone una lista de referencias revisadas durante el desarrollo del trabajo, las cuales han dado credibilidad, soporte empírico, orientación metodológica, que nos permiten ampliar el horizonte del estudio y evitar desviaciones en el planteamiento temático.

La autora.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.	Identificación y determinación del problema	1
1.2.	Delimitación de la investigación.....	3
1.3.	Formulación del problema	3
1.4.	Formulación de Objetivos	4
1.5.	Justificación de la investigación	5
1.6.	Limitaciones de la investigación.....	6

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de estudio.....	7
2.2.	Bases teóricas - científicas	17
2.2.1.	Definición de liderazgo	17
2.2.3.	Estilo de liderazgo en general.....	21
2.2.4.	Tipos de liderazgo del director	21
2.2.5.	Importancia del liderazgo educativo	23
2.2.6.	Importancia del liderazgo pedagógico.....	23

2.2.7.	Características del liderazgo del director	26
2.2.8.	Teorías del liderazgo	38
2.2.9.	Definición de clima escolar	43
2.2.10.	Tipos de clima escolar	46
2.2.11.	Enfoques del clima escolar	47
2.2.12.	Aspectos del clima escolar	48
2.2.13.	Factores del clima escolar	59
2.3.	Definición de términos básicos.....	62
2.4.	Formulación de Hipótesis	65
2.5.	Identificación de Variables.	65
2.6.	Definición operacional de variables e indicadores.	66

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1.	Tipo de investigación.....	67
3.2.	Nivel de investigación	67
3.3.	Métodos de investigación	67
3.4.	Diseño de investigación	68
3.5.	Población y muestra.....	68
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	70
3.7.	Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación... 71	
3.8.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	71
3.9.	Tratamiento Estadístico	71
3.10.	Orientación ética, filosófica y epistémica	72

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo.....	73
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.	74
4.3. Prueba de Hipótesis	97
4.4. Discusión de resultados	98

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema

En mi condición de docente de aula he podido conocer diferentes instituciones de educación primaria y dentro de ello sus respectivos climas institucionales o climas organizacionales. Existen pocas instituciones que mantienen un clima escolar favorable, adecuado y positivo para el desenvolvimiento de los integrantes de la comunidad educativa. La mayor parte, no logran encontrar ese clima institucional necesario para los docentes y los trabajadores y repercutiendo hasta los estudiantes y padres de familia de la institución de manera adversa ya sea frenando la creatividad, la iniciativa, la cooperación de los miembros de la institución.

El clima escolar en las instituciones educativas de la población de estudio en su mayoría no es positiva o favorable. Se puede observar que los docentes carecen de motivación para realizar un conjunto de innovaciones de carácter pedagógico a nivel de aula como de institución; se limitan a ejecutar trabajos

rutinarios o a cumplir con su horario de trabajo y no aportan con ideas que permitan realizar innovaciones en los diferentes aspectos que comprende la pedagogía o la gestión institucional.

Los docentes en su mayoría no se sienten satisfechos con el trabajo que realizan por una serie de factores como la falta de buenas relaciones humanas, poca transparencia, escaso reconocimiento frente a los logros alcanzados, autoritarismo en las decisiones de parte de la dirección entre otros aspectos más.

En estas condiciones el trabajo de los integrantes de las instituciones educativas es en forma individualizada donde no existe la cooperación, la solidaridad, en compañerismo que son valores importantes para una institución educativa.

En cuanto al liderazgo del director ocurre algo similar; se observa a los directores que adolecen de las habilidades para dirigir como de habilidades para influir a sus docentes; esto debido a que muchas veces carecen de conocimientos de gestión, debilidad en el manejo de la sabiduría pedagógica y didáctica que no le ayuda para dirigir. Asimismo, la mayoría de directores no tienen la habilidad para la toma de decisiones frente a situaciones que exigen de dichas habilidades, esto hace que los integrantes del grupo se desalienten en la ejecución de los proyectos. Las formas de trabajo no son las más adecuadas por las razones señaladas y por falta de una adecuada organización de los integrantes por parte del profesional que dirige la institución educativa.

Habiendo encontrado dicha realidad, mi preocupación como docente a través de la presente investigación es tratar de encontrar alguna relación o vinculación con el trabajo del director de la institución entendido en términos de liderazgo que ejerce hacia los miembros de su institución educativa. En otras

palabras, conocer la asociación con el liderazgo del director y el clima escolar de las instituciones educativas, con la finalidad de incidir en el liderazgo del director para mejorar el clima escolar o también realizar trabajos de investigación de carácter experimental.

1.2. Delimitación de la investigación

La investigación busca relacionar o asociar dos variables del campo educativo denominados por un lado el liderazgo del director y por el otro el clima escolar en el centro laboral que viene a ser las instituciones educativas de educación primaria que tienen más de un docente (multigrados y polidocentes) excluyendo a las instituciones unidocentes (un docente) ya que no se podría hablar de clima escolar en forma completa. Para la variable clima escolar entendemos como las interacciones positivas de los miembros de la institución que coadyuvan a mejorar la educación de los educandos. Para la variable liderazgo se entiende las habilidades personales, sociales, académicas y pedagógicas del director puestas al servicio de la convivencia adecuada de los miembros de la institución para mejorar la educación de los niños de una determinada comunidad.

Otra delimitación a mencionar es el espacio y tiempo; esta investigación se realizó en el distrito de Yanahuanca, provincia Daniel Alcides Carrión, región Pasco, durante el año 2019.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema General

¿Existe relación entre el liderazgo del director y el clima escolar en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuanca, Año 2019?

1.3.2. Problemas Específicos

- a. ¿Existe relación entre las habilidades de dirección y el clima escolar en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuanca?
- b. ¿Existe relación entre las habilidades de influir del director y el clima escolar en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuanca?
- c. ¿Existe relación entre la motivación de los docentes y el liderazgo del director en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuanca?
- d. ¿Existe relación entre la satisfacción laboral de los docentes y el liderazgo del director en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuanca?
- e. ¿Existe relación entre el trabajo en equipo de los docentes y el liderazgo del director en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuanca?

1.4. Formulación de Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Establecer la relación que existe entre el liderazgo del director y el clima escolar en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Yanahuanca, Año 2019.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- a. Establecer la relación que existe entre las habilidades de dirección y el clima escolar en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuanca.
- b. Definir la relación que existe entre la habilidad de influir del director y el clima escolar en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuanca.
- c. Determinar la relación que existe entre la motivación de los docentes y el liderazgo del director en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuanca.
- d. Establecer la relación que existe entre la satisfacción laboral de los docentes y el liderazgo del director en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuanca.
- e. Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo de los docentes y el liderazgo del director en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuanca.

1.5. Justificación de la investigación

La investigación se justifica por lo siguiente:

- a. Las variables liderazgo del director y clima organizacional son dos aspectos fundamentales del quehacer educativo de cualquier institución educativa de cualquier nivel educativo. Si no hay clima escolar positivo en la escuela poco se puede mejorar en la educación de los niños y jóvenes. La educación es la formación en los diversos aspectos no sólo de conocimientos sino de valores, comportamientos, actitudes, etc. Igualmente, una institución que no tiene a la

cabeza un líder con una serie de habilidades humanas, sociales que pueda influir en los docentes no se podrá lograr mucho por más que los docentes individualmente se esfuercen por salir adelante desde sus aulas.

- b. Queremos descubrir que existe relación o vinculación entre las dos variables para concientizar a la sociedad en su conjunto de que debemos valorar a aquellos líderes sociales con capacidad de manejar el liderazgo pedagógico y social como parte de ese liderazgo social y asimismo tener claro como seres humanos sociales que las interacciones y las relaciones entre personas dentro y fuera de la escuela tienen que ser dentro del marco del respeto, de los valores, con una actitud proactiva para resolver las limitaciones y dificultades que pueden surgir en el trabajo generando un ambiente adecuado y positivo para la comunidad.

1.6. Limitaciones de la investigación

Toda investigación tiene sus limitaciones y la presente investigación presenta como la principal limitación que no se cuenta con apoyo económico que es importante para realizar todo tipo de investigación. Para superar esta limitación se contará con el esfuerzo personal de la investigadora que no será suficiente y por ese lado ya es un aspecto limitante si queremos, por ejemplo, que la recolección de datos se haga de la manera más adecuada siguiendo todos los procedimientos establecidos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

a. A nivel internacional

Fernández, P. R. (2017) realizó una investigación sobre *estilo de liderazgo del director y clima organizacional en instituciones “Innova Schools”*, durante el año 2015. Estudio referido a cuatro casos en la provincia de Lima, en la Facultad de Educación, Unidad de Posgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El autor encontró las siguientes conclusiones:

- Se encontró buena correlación de variables «estilo de liderazgo del director» y «clima organizacional» representado por un $r = 0.789$.
- Se encontró relación significativa en las variables de estudio denominado estilo de liderazgo del director y clima organizacional en lo que respecta a dimensión «satisfacción laboral»; y quedó reflejada en $r = 0.769$
- Las variables estilo de liderazgo del director y clima organizacional en lo que respecta «relaciones humanas» se encontró buena correlación expresado en

la $r = 0.675$

- Las variables estilo de liderazgo del director y clima organizacional en el aspecto estructura organizacional se muestra buena correlación que se pudo reflejar en la $r = 0.715$

Contreras y Jiménez, (2016) realizó la investigación: *Liderazgo y clima organizacional en colegio Cundinamarca. Lineamientos para intervención*, en la Escuela de Maestría en Dirección de la Universidad de Rosario. Esta investigación expresa como conclusiones lo siguiente:

- Quedó establecida que la información entregada por el personal, ameritan intervención pronta que permitan implementar políticas de alta dirección con la finalidad de redundar en el aspecto del mejoramiento de menos a más y permanente del clima organizacional.
- Cuentan con factores positivos que se evidencian en sus líderes y constituyen un reflejo de liderazgo que se aspira a partir del cual se puede potenciar la transformación de los factores negativos hasta lograr erradicar.
- Los trabajadores del Colegio perciben un clima laboral que presenta poca cohesión en las políticas de trabajo y su forma de implementarlas, lo cual origina bastante descontento y tensión adicional que se experimenta en la vida pedagógica y en su entorno.
- Los resultados alcanzados en el estudio del clima organizacional, arrojó el resultado de que el control es superior a lo que debería tener normalmente la institución. Igualmente, resulta que la Recompensa es percibida por los colaboradores como un nivel bajo.

Monárrez y Jaik, (2016) realizó la siguiente investigación: *El clima escolar y su relación con el liderazgo directivo en nivel básico*, en la Escuela de Posgrado

del Instituto Universitario Anglo Español de México. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

- Con relación al análisis del Liderazgo Directivo, se concluyó que los directores de las escuelas que pertenecen a la ciudad de Durango, hacen poco uso de la contingencia como recompensa, que más bien es característica del liderazgo transaccional; esto ayuda a ejecutar las actividades escolares con eficacia; cuando un director ayuda a sus docentes, incentiva y reconoce el trabajo que ellos realizan en forma oportuna mejora la eficacia de las instituciones educativas; en consecuencia es por este motivo que estas instituciones priorizan la eficiencia más que la eficacia en el proceso pedagógicos como administrativo.
- Los directores muy poco dejan al azar sobre las actividades de los maestros, procura siempre de mantener controlado todos los procesos demostrando que son los líderes con alto nivel de preparación en liderazgo direccional; es por ello que cuando parecen dificultades ellos se encargan de la toma de decisiones que pueden llevar a resolverlos dejando a un segundo plano el rol que cumplen los docentes.
- Estamos seguros que el liderazgo que ponen en práctica los directivos institucionales de la muestra de estudio, tratan de desarrollar un clima escolar moderado y equilibrado, dado a que los directores no consideran importante reconocer, valorar y recompensar el esfuerzo de los maestros, esto en función al liderazgo directivo y el liderazgo transaccional.
- Es evidente que los directores promocionan el trabajo de equipo, comunicando sus ideas y transmitiendo valores a través de su comportamiento, pero su conducta no llega a motivar a los docentes a realizar

los trabajos que deberían realizar; en otras palabras, los directores hacen esfuerzos, pero no son suficientes para que los profesores se encuentren motivados en función a lo que realizan los directivos de las instituciones educativas.

- El análisis de correlación realizado establece que existe una alta correlación entre Clima Escolar controlado, el Liderazgo transaccional y el Liderazgo transformacional de parte de los directores de las instituciones educativas del nivel primario que pertenecen a la muestra de estudio; esto hace suponer que dichas correlaciones pudieran deberse a influencias de la cultura de los informantes, por las teorías del Liderazgo que se utilizaron para la investigación, o por la forma en que se administraron los instrumentos.

b. A nivel nacional

Alarcón, J. R. (2017) realizó la investigación: Relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito Cerro Colorado, Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Norte – 2017, en la Escuela Profesional de Relaciones Industriales, de la Facultad de Psicología, Relaciones Industriales y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Las conclusiones de la presente investigación fueron los siguientes:

- Se encontró frecuencia alta; el 64,25% de docentes investigados están de acuerdo con el tipo de liderazgo directivo de su institución en los aspectos gestión pedagógica, institucional y administrativo. Concluyó que existe relación entre liderazgo directivo y clima organizacional; sin embargo, aún no se ha alcanzado la consolidación de un liderazgo directivo excelente que sea capaz de impulsar el trabajo en equipo, buscando la unidad y la cohesión

entre los integrantes del grupo humano participante.

- Se encontró que el liderazgo del equipo directivo y el clima organizacional se encuentran directamente relacionados en las instituciones educativas estatales participantes de la presente investigación; en consecuencia, se llega a la conclusión que existe relación positiva, así como se ha demostrado mediante la contrastación de hipótesis usando la correlación lineal de Pearson.
- Se ha demostrado que el liderazgo del equipo directivo expresado en sus aspectos pedagógico, administrativo e institucional es positivo y significativo porque el 65.24% de docentes expresan estar de acuerdo y concluyeron que el estilo de liderazgo directivo en las instituciones donde se realizó el estudio es pertinente para lograr la mejora institucional en cuanto al trabajo en equipo, cooperativo; por otro lado cabe mencionar que existe la dificultad para realizar tareas en equipo que signifique la participación e interrelación entre dos o más niveles, para ello es necesario mayor trabajo de promoción en el trabajo en equipo.
- En la presente investigación se concluye mencionando la existencia de una alta correlación lineal entre el liderazgo del director y el clima organizacional en cuanto se refiere a las dimensiones de gestión pedagógica, institucional y administrativa que se da como resultado obtenido por el buen clima organizacional existente en cuanto a sus dimensiones identidad institucional, relaciones interpersonales y dinámica institucional, resultando una óptima relación lineal.

Martín, E. P. (2017) realizó la investigación: Gestión educativa y clima institucional en la institución educativa N° 80414 Pacasmayo-2017, realizado

en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo. Las conclusiones de la investigación fueron las siguientes:

- Se encontró relación alta y directa de Spearman es de 0.917, cuyo valor de significancia es $p < 0.05$, y se aceptó la hipótesis de la investigación.
- Se estableció que el nivel de la gestión institucional alcanzada de la institución educativa en estudio tiene la categoría de ser buena en un porcentaje de 53.3 %.
- Se encontró en la investigación que el nivel del clima institucional de la institución educativa en estudio tiene la categoría del nivel regular en un porcentaje de 60 %.
- Se pudo encontrar que hay una relación alta y directa entre la gestión educativa y el clima institucional, donde el coeficiente de correlación de Spearman es de 0.717, y con un valor de significancia $p < 0.05$, por lo que se aceptó la hipótesis de investigación planteada.
- Se encontró que existe una relación media y directa entre la gestión educativa y el clima institucional, donde el coeficiente de correlación de Spearman es de 0.581, y el valor de significancia de $p < 0.05$, de esta manera se aceptó la hipótesis de investigación
- Se encontró que existe relación alta y directa entre la gestión educativa y el clima institucional, cuyo coeficiente de correlación de Spearman es 0.683, con el valor de significancia $p < 0.05$, aceptándose de esta manera la hipótesis de investigación planteada.
- Se encontró que existe relación alta y directa entre la dimensión comunitaria y el clima institucional, donde el coeficiente de correlación de Spearman es de 0.733, con el valor de significancia $p < a 0.05$, también aceptándose la

hipótesis de investigación planteada.

Mogollón, (2015) realizó la investigación: Clima escolar y calidad educativa en la IE Alfredo Bonifaz Fonseca –2015, estudio realizado en la Escuela de Posgrado de la Universidad Enrique Guzmán y Valle. Las conclusiones de la investigación fueron las siguientes:

- Existe relación significativa entre clima escolar y la calidad educativa que se evidencia y acepta por la hipótesis alterna de la presente investigación; además se ha podido establecer que el contexto regulatorio está relacionado significativamente con la calidad educativa.
- Existe relación significativa entre el contexto instruccional del clima escolar y la calidad educativa de la institución educativa en estudio que se evidencia y se acepta por la hipótesis alterna de investigación; finalmente se ha podido establecer que el contexto instruccional se encuentra relacionado significativamente con la calidad educativa.
- Se pudo encontrar que el contexto imaginativo se encuentra relacionado significativamente con la calidad educativa. Es evidente que esta actividad es significativa en base a los datos obtenidos, así lo confirma lo manifestado por los diferentes autores que conocen el tema, asimismo por las conclusiones de investigaciones realizadas.

Macahuachi y Gonzales, (2017) realizó la investigación: Liderazgo directivo y desempeño docente en la IE Inicial Nuestra Señora de la Esperanza - Tambopata, en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

- En esta investigación se encontró la existencia de una relación directa y

significativa entre la percepción del liderazgo del director y el desempeño docente en la institución educativa donde se realizó el estudio.

- En la investigación se encontró que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo autoritario y coercitivo del director y desempeño docente en la Institución Educativa de Puerto Maldonado donde se realizó el estudio.
- En esta investigación realizada se encontró la existencia de una relación directa entre el aspecto del liderazgo autoritario y benevolente del director y el desempeño docente en la institución educativa donde se realizó la presente investigación.
- Asimismo, se identificó la existencia de una relación significativa entre el liderazgo consultivo o liderazgo participativo del director y desempeño docente en la institución educativa de Puerto Maldonado donde se realizó la presente investigación.

Poma, O. (2020) realizó la investigación: Liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la IE 35002 – Pasco, por la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. La presente investigación presenta las siguientes conclusiones:

- Se encontró que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y clima escolar, hallada mediante el estadístico de Spearman con un coeficiente de correlación de 0,698, un $p=0.000$ ($p < .05$), confirmándose de esta manera que existe una relación estadísticamente media positiva entre las variables señaladas líneas arriba en la institución educativa donde se realizó el presente estudio.
- Se estableció que existe relación entre la variable liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en lo que respecta a la dimensión convivencia

general, hallada mediante el estadístico Spearman con un coeficiente de correlación 0,641 , y un $p=0.000$ ($p < .05$), confirmándose de esta manera que existe una relación estadística entre el liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión convivencia general en la institución educativa de Pasco donde se llevó a cabo la investigación.

- Producto de la presente investigación se establece que existe una relación directa entre el liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en lo que respecta el aspecto de satisfacción y cumplimiento de expectativas de la convivencia general, hallada mediante el estadístico de Spearman con un coeficiente de correlación 0,551 , un $p=0.000$ ($p < .05$), confirmándose de esta manera que existe una relación positiva entre el liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión satisfacción y cumplimiento de expectativas en la institución educativa donde se realizó la investigación.

Sánchez, M. S. (2019) realizó la investigación: liderazgo directivo y clima organizacional en una IE pública de la provincia del Callao, en la Escuela de Postgrado, Maestría en Educación con mención en Gestión en la Educación de la Universidad San Ignacio de Loyola. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- En esta investigación se comprobó que hay existe relación significativa alta entre liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao. En el centro educativo estudiado se observó según los resultados que los docentes de la mencionada institución educativa estudiada, se observa que el liderazgo directivo es inadecuado, y está en relación con un inadecuado clima organizacional.
- Se encontró en la investigación la existencia de una relación significativa alta

entre manejo de conflictos y el clima organizacional en la institución educativa investigada. Esto quiere decir que el inadecuado manejo de los conflictos que existen en la convivencia educativa de la institución está asociado con incidentes contraproducentes entre los docentes, que afectan el clima organizacional.

- Queda demostrado que existe una relación significativa alta entre la variable toma de decisiones y el clima organizacional en una institución educativa pública del Callao. La habilidad de tomar decisiones oportunas y adecuadas de los directivos, es percibida por los docentes de la institución educativa estudiada como una capacidad poco desarrollada, y que se halla relacionada con el clima organizacional.
- Se llegó a comprobar que existe una relación directa y baja entre la sub variable capacidad de gestión y el clima organizacional en la institución educativa pública investigada. La habilidad de gestión es una responsabilidad que corresponde al líder, pero en el contexto educativo estudiado no se consolida como tal. Al encontrarse una relación baja se puede decir que los docentes relacionan la capacidad de gestión del director con el clima organizacional de la institución educativa, aunque se puede presentar en menor medida.

Saavedra, R. (2016). En su tesis intitulado liderazgo del director y su relación con la motivación en los docentes de la Institución Educativa de Juanjuí, para obtener el grado académico de Maestro en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Se encontró una relación alta que va en dirección positiva, entre el liderazgo

del director y su motivación en los docentes de la Institución Educativa de Juanjuí, durante el año 2016, en vista que el resultado de la correlación es de 0,73; esto significa que los directores quienes ejercen un elevado nivel de liderazgo que se manifiesta a través de sus iniciativas y cualidades, se encuentran relacionados positivamente con la motivación en los docentes.

- Se encontró que el nivel de liderazgo del director de la institución educativa estudiado es aceptable; es decir, el director deja evidenciado en forma regular que, a través de su actividad diaria, sus cualidades e iniciativas positivas, los cuales tienen aprobación de la mayoría de docentes.
- Se halló que el nivel de motivación de los docentes de la institución educativa de la provincia de Mariscal Cáceres, es media; es decir, los docentes evidencian un regular nivel de motivación en relación directa con sus estados emocionales y con los reconocimientos, elogios y recompensas recibidas por parte del director.

2.2. Bases teóricas - científicas

Capítulo I

El Liderazgo del director

2.1.1. Definición de liderazgo

a. Definición etimológica

“La palabra liderazgo tiene origen inglés y se deriva del vocablo “lead”. El verbo “to lead” se refiere a la capacidad de conducir hombres. Conducirlos a las batallas, llevarlos a conquistar otros territorios, conducirlos por un camino o una línea de pensamiento o creencia. Por lo tanto, se puede decir que el líder es el conductor

y el liderazgo es la habilidad de conducción. En resumen, se puede establecer que el liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos”. (Rojas y Gaspar, 2006, p. 18)

Siguiendo al autor citado se puede decir que etimológicamente el liderazgo es el arte de conducir seres humanos hacia un objetivo trazado.

b. Definición conceptual

“El liderazgo trata del arte de conducir a seres humanos hacia el futuro, a seres que somos lenguaje (mundos lingüísticos), acción y emoción. La pedagogía del liderazgo de instituciones educativas se referirá entonces al arte de conducir escuelas, colegios, liceos, centros educativos, desde esas múltiples dimensiones de lo humano, hacia el futuro”. (Rojas y Gaspar, 2006, p. 19)

En resumen, de lo citado se puede decir que el liderazgo escolar o pedagógico es el arte de conducir a un grupo de personas llamada comunidad educativa hacia una visión de futuro.

Siliceo, Cáseras y González (1999) citado por Zuzama (2015) explican que el líder es aquella persona que se encarga de elaborar y organizar la cultura organizacional, que tiene que ver con el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que constituyen el fundamento de una institución organizada para alcanzar sus fines y objetivos en el aspecto económico y social. Es por eso que se entiende que el líder es la persona que se encarga y está interesado en el logro de objetivos de la organización.

En este sentido, Gómez-Rada (2002) afirma que el líder es aquella persona que tiene el deseo de satisfacer las necesidades de un

determinado grupo, dentro de un clima de seguridad y tendencia a la unidad.

Knootz, Harold y Heinz, Weinhrich (2007) citado por Zuzama (2015) afirman que el liderazgo se puede definir como la influencia o el proceso de influir sobre un grupo de personas utilizando la persuasión, el arte, etc. de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos.

French y Bell (1996) citado por Zuzama (2015) mencionan que el liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido en donde cada uno de los miembros de los equipos desarrollan un conjunto de habilidades dentro de un mismo proceso; esto implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas.

En estas cinco definiciones de liderazgo que se han citado se puede observar en algunos que adolecen de algo importante como es hacia dónde debe conducir el líder; en las dos últimas se puede notar de manera poco precisa que el hacia dónde es la meta de los liderados, la visión de los integrantes de un grupo social. Sin embargo es necesario mencionar claramente que el líder educativo tiene que dirigir, guiar o conducir a un grupo de personas conocidas como comunidad educativa (estudiantes, docentes, administrativos, padres de familia y comunidad), en vista de esta situación compleja no se puede decir que el objetivo es satisfacer sus necesidades de cada uno de los grupos de esta comunidad educativa sino que tiene que darse un análisis para llegar a decidir qué es lo que se quiere como colectivo y como sociedad

que se encuentra inmerso dentro de un contexto sociocultural.

2.1.2. Liderazgo del director

Para Mullins, Martin, Ruddock, O'Sullivan y Preuschoff (2009) citado por Freire y Miranda (2014) los líderes de las escuelas guían a sus instituciones educativas hacia el establecimiento de líneas de dirección claras para la búsqueda de oportunidades de desarrollo, además se encargan de supervisar a fin de que se cumplan los objetivos de la escuela, y promueven la construcción y el mantenimiento de un ambiente de aprendizaje efectivo, y de un clima escolar positivo.

En la definición que antecede se puede notar que adolece de aquello que veníamos advirtiendo en el tema anterior, lo que es el propósito, los objetivos, etc. o en todo caso no es muy claro cuando menciona las oportunidades de desarrollo o el cumplimiento de los objetivos de la escuela o el ambiente de clima positivo. Es por eso que nos preguntaríamos ¿Cuáles son esas oportunidades de desarrollo? ¿Qué se entiende por desarrollo? ¿Cuáles son los objetivos de la escuela? ¿Qué hay con la comunidad?

A continuación, intentaré mencionar una definición de liderazgo educativo o liderazgo del director: Es un conjunto de actuaciones del director(a) dentro de un grupo de personas que integran la comunidad educativa pertenecientes a un contexto sociocultural, con la finalidad de influir en el grupo de manera participativa, horizontal, democrática para lograr encontrar el camino que se ha de seguir teniendo en cuenta sus demandas sociales que serán la visión por el cual se harán un conjunto de cambios y transformaciones a nivel institucional para alcanzar dicha aspiración.

2.1.3. Estilo de liderazgo en general

Para Kurt Lewin citado por Herrera (2005) considera tres estilos de liderazgo:

a. Estilo autocrático

En este estilo va predominar la dominación e imposición de ideas de parte del líder, asimismo se ordena lo que se debe hacer, la comunicación es unidireccional descendente de arriba hacia abajo, el poder y la toma de decisiones es centralizada por el director, al subordinado se le exige obediencia, se acapara la autoridad y asume la responsabilidad.

b. Estilo democrático

Este estilo, en cambio, es participativo e incluyente, la comunicación se da en dos vías (descendente y ascendente), se toma en cuenta las opiniones de los subordinados para tomar decisiones, la autoridad es delegada permanentemente y la responsabilidad es compartida por todos los integrantes del grupo.

c. Estilo participativo

En este estilo se puede decir que existe la libertad y responsabilidad individual como grupal, el líder tiene una mínima participación en la tarea de la supervisión a la distancia al subordinado y se caracteriza por dejar en libertad de actuar conforme a su criterio y responsabilidad, asimismo se delegan altas responsabilidades a cualquiera de los integrantes del grupo de trabajo.

2.1.4. Tipos de liderazgo del director

Para Rodríguez (2011) citado por Freire y Miranda (2014) en la gestión escolar, existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por la función que cumplen los cuales están orientados uno hacia la administración de las instituciones educativas, y otro centrado en los aspectos curriculares y pedagógicos.

a) Liderazgo administrativo

Para Castillo (2005) citado por Freire y Miranda (2014) el liderazgo administrativo consiste en las tareas que realiza el director y que están referidas a la fase operacional de la institución educativa, lo que está referido a las responsabilidades que tienen que ver con la parte de la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un dominio adecuado de estas habilidades permitirá la ejecución de las tareas de manera eficaz y de la misma manera las actividades administrativas deben encaminarse hacia el logro de los objetivos institucionales.

b) Liderazgo pedagógico

“El liderazgo pedagógico está abocado en la ejecución de buenas prácticas pedagógicas y de esa manera contribuye al mejoramiento de los resultados del aprendizaje”. (Bolívar (2010) citado por Freire y Miranda (2014, p. 13)

Según el autor citado el liderazgo pedagógico tiene como función principal buscar el mejoramiento de los aprendizajes, solamente los aprendizajes en donde los estudiantes son los ausentes y a partir de la didáctica, dentro del cual el aprendizaje, la enseñanza, las estrategias entre otros aspectos relacionados al aprendizaje.

“Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los

aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución”. (Murillo (2008) citado por Freire y Miranda (2014, p. 13)

2.1.5. Importancia del liderazgo educativo

De acuerdo a Hargreaves y Dean Fink (2003), citado por Sierra, (2016) el liderazgo educativo se desarrolla mediante la dinámica de la formación de las personas en base a los fundamentos de los ideales de la filosofía y de la formación integral. Tiene en cuanto se refiere a lo estratégico y técnico como esencia a la comprensión, intervención y transformación del aspecto cultural, ambiental y lo social. De esta manera se permite la proyección del ser, hacia lo que se denomina la educación humana, y esto queda reflejada en todas sus dimensiones y escenarios con la finalidad de garantizar la mejora de la calidad de vida, en el aspecto profesional y personal, con sustento en la ética y en la valoración de los recursos para las generaciones futuras.

“Por tanto, se requiere responder al sentido de la educación en cuanto al qué, al para qué, al por qué, al cómo y al hacia dónde. Estos interrogantes definen una propuesta innovadora, que es consecuente con las necesidades del contexto. Es necesario preparar a los jóvenes más que para la vida, para el vivir el mundo, para interpretarlo, para pensar, para soñar, para actuar de manera íntegra, para vivir felices, para encontrarse a sí mismos y al otro, para compartir con el otro, para disfrutar las cosas pequeñas de la vida, para amar la naturaleza, para crear, para innovar, para cambiar, para transformar, para intuir, para recrear, para...” (Sierra, 2016).

Desde este enfoque es necesario pensar en nuevas alternativas de formación de líderes educativos con cualidades y características que hacen posible una sociedad más humana, donde los protagonistas del proceso educativo generen una dinámica de desarrollo y de afianzamiento de valores y principios éticos que se enmarquen en el desarrollo de la persona, y su proyecto de vida personal y social lo lleve a interrogarse sobre el papel que le toca desempeñar en la sociedad (Sierra, 2016).

2.1.6. Importancia del liderazgo pedagógico

Para Thomas y Nuttall (2013) citado por Gajardo y Ulloa (2016) cuando se habla del término liderazgo pedagógico, estamos hablando de un tipo de liderazgo orientado en el aspecto de la pedagogía y por ende del currículum más que en los aspectos de la gestión y la administración educativa.

“Se refiere a la forma en que se lleva a cabo en los centros educativos la tarea central de mejorar la enseñanza y el aprendizaje” (Bolívar, 2010; citado por Gajardo y Ulloa, 2016)

El liderazgo pedagógico se concentra en conseguir la mejora de la enseñanza y aprendizaje sin salir de las escuelas hacia los otros factores como las familias de los estudiantes, la nutrición, el factor emocional entre otros.

“En términos generales, se puede señalar que el liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente. Por tanto, el liderazgo pedagógico es, en efecto, un liderazgo para el aprendizaje” (Ord et al., 2013; citado por Gajardo y Ulloa, 2016))

El liderazgo pedagógico directo fundamentalmente se focaliza en la calidad de la

acción docente, en otras palabras, en la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación, así como en el desempeño profesional del docente. El liderazgo pedagógico indirecto, por su parte se focaliza en la creación de las condiciones necesarias para una buena enseñanza y aprendizaje, garantizando que la gestión a través de las políticas escolares asigne los mecanismos y los recursos para apoyar la enseñanza y aprendizaje (Bendikson et al., 2012; citado por Gajardo y Ulloa, 2016))

Con respecto a los dos tipos o estilos de liderazgo que acabamos de señalar es necesario mencionar lo siguiente: El liderazgo administrativo o llamado también liderazgo centrado en la administración se caracteriza por estar abocado sólo a la parte administrativa de la institución educativa y se preocupa por entender la parte organizativa y el manejo de los instrumentos necesarios para llevar adelante la educación. Por su parte, el liderazgo pedagógico está abocado al aprendizaje propiamente dicho, al diseño curricular y al desempeño docente en el aula. Estas dos formas de entender el liderazgo es muy pobre y por lo tanto no contribuyen en gran medida a la mejora o progreso de la educación. Por consiguiente, para nosotros es más importante hablar de liderazgo social escolar que involucra los dos aspectos (administrativo y pedagógico) y además el aspecto social y cultural; considerando que el aspecto pedagógico no es sólo la parte operativa en el aula a cargo del profesor, sino es fundamentalmente el para qué enseñar, quiénes son nuestros estudiantes, de dónde vienen, hacia dónde deben ir, qué tipo de sociedad se debe construir. Es cierto que la mejora de la calidad educativa no sólo se debe a la baja calidad del aprendizaje en el aula, sino a la educación fuera del aula, en la sociedad y a esto se le conoce con el nombre de educación informal; que son más potentes (duraderos) que la educación formal (escuela, currículum, evaluación, etc). En

consecuencia, se requiere que el liderazgo no sólo se quede en las aulas o la escuela sino trascienda hacia la comunidad y la sociedad.

2.1.7. Características del liderazgo del director

2.1.7.1. Las habilidades para dirigir

Para Román y Fernández (2008) el director está llamado a mantener una conducta persuasiva para con sus docentes y esto debe estar acorde a sus funciones de director de una institución educativa, lo cual le va permitir desenvolverse con éxito en el logro de los objetivos trazados, por ello debe fundamentalmente conocer las funciones que debe ejercer, estar actualizado en todo lo referente a la pedagogía y la didáctica que se concreta en la labor educativa, para lograr un desempeño eficaz del personal a su cargo y buscar la mejora de la calidad educativa.

2.2.7.2. Tipos de habilidades directivas del director

Según Mosley, Megginson y Pietri (2005), para desempeñar adecuadamente el rol de director de una manera más aceptable se requiere del concurso de una gran cantidad de habilidades, las más importantes se presentan a continuación: habilidades conceptuales, de relaciones humanas, administrativas y técnicas.

a. Habilidades administrativas

El director como líder de una institución educativa debe poner en práctica dentro de su accionar como director un conjunto de aspectos importantes como es una adecuada organización administrativa, porque de esto va depender el cumplimiento de normas y directivas que contribuirán al buen funcionamiento y el buen uso de los recursos

humanos y logísticos.

“Las habilidades administrativas son aquellas que les permiten a los directivos usar sus demás habilidades de manera efectiva para desempeñar las funciones gerenciales”. (Mosley, Megginson y Pietri, 2005. p. 16)

De lo que se ha mencionado se concluye que en toda institución educativa el director debe conocer y manejar correctamente un conjunto de habilidades administrativas, ya que esto le permitirá conducir adecuadamente los destinos de la escuela de una forma organizada, permitiendo una efectividad en las funciones directivas.

b. Habilidades de relaciones humanas

Según Mosley, Megginson y Pietri (2005) estas habilidades señaladas son importantes para el desenvolvimiento del directivo en cualquier campo de la vida; sirven para interactuar con personas del ambiente social, familiar, laboral en donde se logra alcanzar éxito y oportunidades de desarrollo. En el ambiente educativo el director de una institución educativa requiere de un conjunto de habilidades que le permita relacionarse con el personal docente que tiene a su cargo, con estudiantes, padres de familia, autoridades representativas y comunidad en su conjunto.

c. Habilidades conceptuales y técnicas

Los autores citados señalan que el director debe tener conocimientos del aspecto pedagógico y administrativo que ayudarán al desempeña los docentes de la institución que dirige; esta tarea lo cumplirá a través de los acompañamientos y supervisiones que pueda brindar;

orientación de aspectos que son necesarios mejorar; contradictoriamente, si el director desconoce de este tipo de conocimientos se incrementará la deficiencia en la calidad educativa.

d. Conocimiento de gestión

“Los líderes saben que hasta los errores pueden ser oportunidades de aprendizaje. Proporcionan un análisis sobre el rendimiento, preparación y asistencia para el desarrollo profesional de las personas en una manera que aumenta el éxito individual y organizativo” (Kawata, s/f)

e. Dimensión institucional

“Se entiende como la estructura formal a los organigramas, la distribución de tareas, el uso del tiempo como aquellos que conforman la estructura informal. (Ruiz, 1999)

Nos dice que la dimensión institucional es la estructura organizativa que tiene que ver con la distribución de funciones que deberán cumplir cada integrante de la institución.

f. Dimensión pedagógica

“En esta dimensión, el director estará pendiente del aprendizaje de los alumnos, para ello, con un acuerdo y una buena supervisión a los maestros a través de la evaluación y el análisis del aprendizaje de los alumnos se planteará estrategias para mejorar el aprendizaje y el rendimiento escolar de los alumnos de la institución educativa.” (Ruiz, 1999. p. 92)

La dimensión pedagógica según el autor, el director debe hacer una supervisión al docente en aula para ver cómo se da el aprendizaje y

cómo mejorarlo a través de las estrategias del docente; no hay otra forma de mejorar el aprendizaje sino mejorando la didáctica del profesor.

g. Dimensión administrativa

Ortiz (2017) afirma que en este aspecto se incluyen actividades y estrategias de orientación hacia los docentes y trabajadores, materiales y equipos, recursos económicos, procesos técnicos relacionados al tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionadas a la institución educativa; asimismo, el cumplimiento de la normativa interna y externas y la supervisión de las funciones, con el propósito de mejorar la educación y los procesos de enseñanza-aprendizaje.

h. Dimensión comunitaria

Según Serna (2010) esta dimensión está referida a la forma en que la institución educativa se relaciona con la comunidad con la finalidad de conocer y comprender su situación real en los diferentes aspectos, así como sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, busca la forma cómo se integra y participa dentro de la cultura comunitaria. También se interesa para buscar las relaciones de la institución educativa con las instituciones sociales, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad como la municipalidad, instituciones estatales, organizaciones civiles, organizaciones religiosas, etc.

i. Toma de decisiones

- *Coger el toro por los cuernos*

Según Piqueras (2017) a un directivo hoy se le pide que tome decisiones, rápidas y ágiles.

1. Hay que tomar decisiones antes que un proyecto se va a desviar.
2. Si una persona no logra aprender lo que se le enseña hay que prescindir de ella.
3. Hay que asegurar con el proveedor dándole plazos suficientes.
4. Es prioridad aquellos proyectos que tiene ciertos aspectos críticos.

Se debe indicar que la toma de decisiones según el estilo del autor citado es bastante funcional para las empresas privadas en donde no se considera los derechos del trabajador; se debe indicar que las instituciones educativas no son empresas privadas y por ende es casi imposible aplicarlos.

En cualquier institución educativa se toman decisiones que se pueden agrupar en dos tipos: uno que tiene que ver con el cumplimiento de los objetivos; es decir con las líneas de trabajo y las políticas de parte del estado a través del Ministerio de Educación; un segundo aspecto que está abocado a la visión, misión, valores y objetivos del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Estos dos aspectos se deben asumir en base a consensos de esa manera para lograr el compromiso y la participación de toda la comunidad educativa. (MINED, 2008, p. 15)

- *Pasos del proceso de toma de decisiones*

“Casi todos los especialistas en toma de decisiones coinciden que este proceso se desarrolla en seis fases, existiendo factores de

comportamiento y ambiente que influyen en la decisión.”
(Rodríguez, 1998)

1. Percibir y delimitar un problema para tomar una decisión. Al realizar esta actividad es posible distinguir causas y efectos, síntomas y problemas del problema identificado. El que toma una decisión será capaz de precisar si se trata de un problema actual y por ende surgió recientemente o es un problema que ha surgido con anterioridad.
2. Luego de analizar el problema se proyecta el resultado a alcanzar, pensando en lo ideal como en lo concreto.
3. Plantear el mayor número de posibles soluciones para después escoger las viables. Lo importante debe ser evitar las soluciones rutinarias, que sólo consiguen postergar el problema.
4. Se debe elegir la alternativa que busca eliminar el problema, y consecuentemente será la que mejor se adecúe a las condiciones mencionadas y se ajuste mejor al objetivo que se percibe.

Depende mucho de la persona quien dirige y por tanto debe tratar de establecer aspectos positivos y negativos para cada una de las alternativas. La calidad de la decisión debe basarse en antecedente objetivos, y debe estar respaldada por experiencias comprobadas y juicios racionales.
5. Elaborar un plan de actividades para la mejor alternativa seleccionada fijando una estrategia viable.
6. Ejecutar el mencionado plan. Esta etapa consiste en ejecutar o poner en práctica la decisión tomada. Una cosa es tomar decisión

y otra que se solucione el problema; ejecutar implica resolver el problema.

j. Formas de trabajo

“Los líderes desarrollan equipos de alto rendimiento que se unen para colaborar en una misión o meta común, en lugar de dejar simplemente que los objetivos queden sin asignar” (Kawata, s/f)

En cuanto a las formas de trabajo, los líderes promueven el trabajo en equipo con la finalidad de lograr objetivos y metas comunes ligadas a la educación.

- *Sensibilización del trabajo en equipo*

Una estrategia que permite desarrollar el trabajo en equipo es el propuesto por Carl Rogers en los años setenta, conocido con el nombre de grupo de sensibilización T. Este método consiste en que el líder o director genere un ambiente adecuado para los participantes de modo que puedan auto descubrirse y al mismo tiempo lo disfruten de esta actividad. El objetivo que persigue es que las personas desarrollen la autoconciencia y la capacidad de percibirse su propia conducta y el significado que pueda tener dentro de un determinado contexto social. (Baltazar, 2002)

Se requiere de la capacidad del participante para analizar continuamente su propio comportamiento interpersonal, con el propósito de lograr más adelante relaciones interpersonales más adecuadas y satisfactorias. Se busca que los participantes se perciban a sí mismos como los perciben las otras personas, y después si desean cambiar sus actitudes, lo intentarán hacerlo. Se puede decir que los

participantes sufren a menudo de tensión emocional muy fuerte durante el entrenamiento para lo cual se requiere el apoyo de un experto en creación de un ambiente de respeto entre los participantes que trascienda fuera del grupo terapéutico. Para evitar lo señalado anteriormente es necesario generar grupos de sensibilización que se encarguen del manejo de conflictos superficiales o menos amenazantes para las personas y el grupo con la finalidad de buscar acciones de trabajo individual si es eso el requerimiento de los integrantes.

2.2.7.3. Las habilidades para influir

a. Persuasión

Para el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2008) el proceso de persuasión está ligado fuertemente al comunicador o emisor del mensaje y se considera el aspecto más importante de persuasión. La influencia del emisor es un aspecto decisivo en el logro de una influencia. La persona que emite el mensaje es el encargado de valorar un conjunto de cualidades como la experiencia, la sinceridad, el atractivo, la semejanza, etc. El mensaje debe tener los contenidos más importantes del mensaje; para lo cual puede recurrir a factores motivacionales y de esa manera lograr el condicionamiento de las personas. Este mensaje debe presentar una serie de argumentos bien a favor o en contra de un objeto de estudio, tema o personas. A continuación, se enumera las etapas por lo que debe pasar los mensajes para que se produzca un cambio en los oyentes:

- Exposición del mensaje: mediante la percepción auditiva o

visual.

- Atención: es un aspecto considerado como el origen para establecer una comunicación persuasiva.
- Comprensión del mensaje: para ello se requiere que el mensaje sea claro y breve.
- Aceptación: consiste en la aprobación del mensaje por parte del oyente.
- El recuerdo: consiste en la habilidad de retener y recordar las acciones de la nueva actitud que puede ser aspectos como el mensaje, la intensidad y la originalidad los cuales van a influir en la fijación de la información.
- Asimilación de la nueva actitud en conducta: es un factor que no depende necesariamente de la persuasión sino que intervienen otros factores determinantes.

La persuasión y cambio de actitud

"...para que un mensaje persuasivo cambie la actitud y la conducta tiene que cambiar previamente los pensamientos o las creencias del receptor del mensaje" (Moya en Morales, 1999. p. 216)

Según Moya (1999) los elementos claves para la actividad persuasiva se refieren fundamentalmente a:

- Emisor: Las intenciones no deben parecer evidentes. No se deben evidenciar las intenciones ya que generan poco efecto en el cambio de actitudes. Otro aspecto importante es la fuente, es el que se refiere al atractivo de la misma; este factor

puede aumentar la atención e incentivar mecanismos de identificación con ella, lo que en resumen mejora su credibilidad y la eficacia en la persuasión.

-El contenido: especialmente la calidad de sus argumentos, la claridad y organización, así como también el énfasis del mensaje en cuanto a, si se basa en aspectos racionales o emocionales.

-El canal comunicativo: el medio (visual, auditivo, directo, indirecto) y su calidad.

-El contexto: se refiere a las condiciones (relajado o serio, agradable o desagradable, tenso o distraído)

Comunicación persuasiva

Según Gonzales, (1974) para que se produzca un cambio en la conducta, se debe tener en cuenta las tres clases de estímulos:

-Las características de la fuente de la comunicación deben ser observables.

-El medio ambiente es muy importante y debe ser de acuerdo al contexto en el cual la persona está expuesta a la comunicación.

-Los elementos deben ser razonables y atractivos.

Estos tres elementos funcionarán como incentivos, siempre en cuando las personas estén predispuestos a aceptar la opinión recomendada o sugerida.

Según lo señalado, una comunicación es de carácter persuasivo cuando una persona transmite un conjunto de

estímulos con la finalidad de modificar la conducta de otras personas. Esta definición está conformada de cuatro elementos esenciales:

- El emisor, es la persona quien transmite la el mensaje
- Los estímulos que usa el emisor para transmitir el mensaje
- El receptor es la persona quien recibe el mensaje, y
- Las respuestas que los sujetos expresan durante el proceso de comunicación.

Los tipos de estímulos pueden ser:

- Estímulos emotivos, son aquellos que pueden provocar estados emocionales fuertes
- Argumentativos, que tienen la cualidad de ser persuasivos.

Cuando se trata de una comunicación persuasiva, suficiente con una simple aseveración lo suficientemente importante y servirá para producir un cambio de opinión.

b. Carisma

“El liderazgo carismático no está fundamentado en la posición de autoridad del líder, por el contrario, sus bases son las cualidades y una personalidad llena de carisma” (Daft, 2006).

De acuerdo a Gómez (s.f) el líder carismático se tiene confianza en sí mismo porque tiene una visión clara de las metas y un compromiso por cumplirlas, y lo expresa de forma explícita y es un agente de cambio del entorno. El carisma es algo que impulsa a los seguidores a realizar actividades que están fuera de sus obligaciones con resultados positivos. Esto

significa que un líder carismático, es capaz de influenciar a los seguidores para que realicen más de lo que normalmente realizan.

Para Maxwell (2011) el carisma es una habilidad que inspira entusiasmo, y si se usa correctamente puede incrementar el desempeño de las personas de una institución organizada, ya que permite tener una visión mucho más amplia de las cosas, dejando atrás los intereses personales. Enumera siete cualidades que poseen los líderes carismáticos:

- Amor hacia la vida
- Valoración a las personas
- Inspiran esperanza
- Permiten compartir
- Hace que se piensa en los demás
- Mejora el estilo propio
- Ayuda a hacer el bien

“Las conductas que definen este factor son las que podrían caracterizar de forma especial al liderazgo transformacional, se trata de concretar conductas del directivo que transmiten entusiasmo, confianza y respeto”. (Gonzaga, 2015. p. 56)

Nos dice en pocas palabras, que el directivo carismático y transformacional debe demostrar entusiasmo, confianza y respeto a sus seguidores.

El carisma como parte del liderazgo transformacional hace referencia al despliegue por parte del líder, de

comportamientos considerados como modelos de roles para los seguidores. Dentro de esta cualidad se puede considerar las necesidades de las otras personas, incluyendo sus propias necesidades; compartir riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral (Gonzaga, 2015, p. 57)

c. Seguridad

“Así como las personas sin habilidades no pueden impartir habilidades a los demás, las personas sin seguridad no pueden hacer que otros se sientan seguros”. (Maxwell, 2000)

El autor citado nos dice que la seguridad es algo que se enseña con el ejemplo, así como todas las conductas se enseñan con el ejemplo.

“Para que una persona se convierta en un líder efectivo, la clase de líderes que a otros les gusta seguir, necesita hacer que sus seguidores se sientan bien consigo mismos”. (Maxwell, 2000)

2.2.8. Teorías del liderazgo

a. Teoría del gran hombre

“Esta teoría enmarcada dentro del primer micro nivel de las teorías del liderazgo, se caracterizó por recalcar que los seres humanos nacían con ciertos rasgos que los identificaban como líder, con una capacidad innata para expresar poder e influencia sobre los demás, tenían la capacidad de integrar un todo y ejercer una influencia superior sobre diferentes situaciones logrando que otros se

convirtieran en sus seguidores” (Daft, 2006, citado por Giraldo y Naranjo, 2014)

Para Estrada (2007) citado por Giraldo y Naranjo (2014)) esta teoría cita como ejemplo al gran héroe de la historia como Alejandro Magno, que gobernó países, dirigió grandes expediciones como también grandes guerras, ejemplos de este tipo existen un sinnúmero de historias que son conocidas por la humanidad y que sirvieron para relacionar con las capacidades y habilidades de estos personajes para identificar aquellas cualidades que tenían en común y que precisamente estas cualidades les permitieron lograr éxitos.

b. Teoría de los rasgos

Según Lupano y Castro (2008) citado por Giraldo y Naranjo (2014) esta teoría tiene su base o fundamento en la teoría del gran hombre, la cual sostiene que en el líder existen características llamadas rasgos, los cuales pueden determinar quién debe ser líder y quién no. Esta teoría tiene como fundamento considerar que la personalidad tiene rasgos que permite identificar las diferencias individuales de las personas. Estos rasgos que caracterizan a los líderes son los niveles altos de energía, el nivel de inteligencia, la intuición y la capacidad para prever y persuadir a los seguidores.

Según Rodríguez (2011), citado por Giraldo y Naranjo, (2014) se han aplicado los diferentes estilos de liderazgo empresarial en el ámbito educativo, el cual tiene un impacto real y efectivo en todo el contexto, los profesores, alumnos y alumnas, en el que el liderazgo se describe como liderazgo pedagógico, ya que recoge las bases del liderazgo empresarial

para aplicarlo en la educación. Dice también, que estas teorías en el ámbito escolar, se enfocan en los rasgos, conductas y acciones del líder; el liderazgo es un factor más importante en el aprendizaje de los estudiantes.

c. Teoría del comportamiento

“Dentro de estas nuevas investigaciones hacia la década de 1950, las investigaciones se centraron en lo que los líderes hacen, por lo que no paso mucho tiempo, antes de que estos estudios se ampliaran y se tratara de determinar que hacía que un comportamiento de un líder fuera más eficaz o no que otros” (Daft, 2006, citado por Giraldo y Naranjo, 2014)

Daft (2006), señala dos ideas importantes que se pueden considerar como los pilares de esta teoría del comportamiento para el éxito del liderazgo efectivo:

- Esta teoría afirma que cualquier persona que tiene el comportamiento adecuado puede llegar a ser un buen líder.
- El aprendizaje de ciertos comportamientos es más fácil lograr que adquirir los rasgos; esta situación permite que el liderazgo esté al alcance de todos. En otras palabras, los rasgos no se pueden aprender mientras el comportamiento sí se puede aprender gracias a la experiencia y el aprendizaje.

d. Teoría de la contingencia

Para Daft, (2006) citado por Giraldo y Naranjo (2014) esta teoría de la contingencia tiene su fundamento en la situación del liderazgo y a partir de ello se logra la eficacia y en la que se desarrollan estas actividades, siendo su enfoque principal la situación en la cual ocurre el liderazgo. La

hipótesis planteada para este tipo de estudios es que este tipo de liderazgo podría ser eficaz en determinadas circunstancias; sin embargo, si la situación era diferente ese tipo de liderazgo dejaría de ser eficaz; lo que se quería probar según esta teoría, era si la eficacia del comportamiento del líder es contingente con diferentes situaciones que se podrían dar en la práctica.

En otras palabras, las tres variables fundamentales para el sostenimiento de esta teoría es el líder, los seguidores, la estructuración de tareas y el poder ejercido por el líder.

“Cuando el poder que ejerce el líder genera una visualización clara de las metas y objetivos... se dice que la situación es óptima, de lo contrario se deberá cambiar el líder, el tipo de liderazgo o la situación”. (Lupano y Castro, 2008; citado por Giraldo y Naranjo, 2014)

Según la cita el poder del líder está en relación directa con la visión que trasmite; es decir todo líder debe tener un horizonte, un norte hacia donde deben caminar sus liderados.

e. Teoría de la influencia

“Este tipo de liderazgo no está fundamentado en la posición de autoridad del líder, por el contrario, sus bases son las cualidades y una personalidad llena de carisma”. (Daft, 2006).

La teoría de la influencia está relacionado a las cualidades carismáticas del líder; es decir el buen líder debe ser carismático en su forma de ser.

Según Gómez (s.f) citado por Giraldo y Naranjo (2014) el líder carismático tiene la cualidad de poseer mucha confianza en sí mismo,

asimismo tiene una visión clara de las metas que desea lograr y un compromiso por tratar de lograrlo, además sabe comunicar de forma clara esta visión a sus seguidores; su comportamiento es atípico y es mirado como un agente de cambio dentro de su entorno.

Para Daft (2006) citado por Giraldo y Naranjo (2014), el carisma es considerado como una cualidad importante del líder que impulsa a los seguidores a realizar actividades más allá de sus obligaciones, logrando resultados positivos. Esto nos quiere decir que el líder del tipo carismático tiene la capacidad de influenciar, inspirando y motivando a los seguidores para que realicen tareas y actividades más de lo que normalmente lo hacen. Un líder basado en este tipo de liderazgo no exige atención bajo su influencia de poder, sino capta a sus subordinados gracias a sus cualidades carismáticas y personales.

***f.* Teoría de las relaciones**

Según Daft (2006) este primer tipo de liderazgo también llamado liderazgo transaccional, como su nombre lo indica, es una transacción o intercambio de ideas o puntos de vista que se realiza entre el líder y los seguidores. Esta transacción es posible de realizarse por parte del líder gracias al conocimiento de las necesidades de los seguidores, por lo cual se ofrecen recompensas para lograr satisfacer las necesidades a cambio del cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la organización.

Salazar (2006) y Gómez (2008), citado por Giraldo y Naranjo (2014) concuerdan en que el liderazgo transaccional se basa en dos características fundamentales:

- **Recompensa contingente:** se entregan recompensas a los seguidores

después de obtener cumplimiento de ciertas metas establecidas y la consecución de objetivos.

- Dirección por excepción: se hace las retroalimentaciones en forma de castigos, sanciones y correcciones por no haber alcanzado los objetivos y las metas trazadas.

Capítulo II

Clima escolar

2.2.9. Definición de clima escolar

“Percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que establecen en el contexto escolar... y el contexto o marco en el cual estas interacciones se dan” (Cornejo y Redondo, citados en Magendzo y Toledo 2008: 53)

“Es la percepción por parte de los individuos que conforman la comunidad escolar acerca de distintos aspectos del ambiente donde se desarrollan actividades habituales”. (Aron y Milicic, 1999)

Ascorra (2003) construyen una definición más compleja, caracterizada por el dinamismo del clima, en las emergencias que pueden producir y en lo que están produciendo en el momento. Enfatizan el hecho de que aparece de las relaciones que entablan estudiantes y profesores mutuamente; estas relaciones se establecen como un proceso de interacciones; el actuar como estudiantes y profesores se ejecuta en base a una serie de normas, hábitos de comportamiento, prácticas rituales, prácticas sociales permanentes dentro del contexto del aula; como resultado de este proceso interactivo aparecen nuevos patrones socioafectivos de acción entre los miembros de la institución educativa.

“Sistemas de representaciones compartidas por los actores escolares referentes al sentido de este proceso, el trabajo grupal, y las interacciones entre los participantes”. (Blanco, s/f)

Según el autor citado el clima escolar está conformado por un conjunto de

mensajes, ideas, puntos de vista construidas de manera consensuada entre todos los integrantes del grupo humano que convive en una institución determinada.

“El clima escolar se centra en los significados compartidos por los maestros y el director, mientras el concepto de clima de aula el objeto son las representaciones compartidas entre los alumnos de un grupo y su maestro”. (Blanco, s/f)

Según Claro (2013) cuando se habla de clima escolar nos referimos a las vivencias que se dan al interior de las comunidades escolares. Toman en cuenta las dinámicas que se dan por la presencia de personas que tienen ideas originales, con valores sutiles, poseedores de humor; en suma, son seres humanos que le otorgan sentido y valor a su pertenencia a la comunidad escolar, y por ende desenvuelven su sentido de pertenencia, buenas relaciones y su deseo de estar motivados para participar en los procesos de aprendizaje, aquello que es importante dentro de la educación. Aparte de lo manifestado sobre el clima social humano, semejante al clima escolar, es importante señalar dos asuntos a tener en cuenta en referencia al fenómeno en estudio y esos son las personas involucradas por un lado y el territorio o contexto donde existe dichas personas. En conclusión, el clima escolar surge desde el interior de la comunidad escolar y luego influye sobre los miembros de la misma comunidad escolar.

A continuación, intentaré formular una definición respecto a clima escolar como las relaciones e interacciones que entablan los miembros de la comunidad educativa de una institución educativa donde pueden plasmar sus ideas, creaciones, motivaciones, su sentido de pertenencia y sus relaciones dentro de la comunidad educativa.

“El clima de relaciones humanas que prevalece en las escuelas es una de las variables que más influye en el aprendizaje de los estudiantes en América Latina”.

(Casassus, Froemel, y Palafox, 1998)

Nos menciona el autor que la variable clima escolar es la variable que más influye en el aprendizaje y el rendimiento podríamos decir y por lo tanto es importante considerar bastante en la educación.

“El clima escolar, en la mayoría de casos, suele ser reflejo de las capacidades instaladas en las escuelas. Así, puede decirse que una escuela que tiene un clima escolar positivo es una organización profesional donde existe colaboración entre directivos y profesores, en la que participan las familias y los estudiantes, y en las que se promueve un trato respetuoso entre los niños. Además, es necesario mencionar que la literatura especializada resalta también la importancia del clima escolar en el aprendizaje” (UNESCO, 2013)

“Los estudios sobre eficacia y mejora escolar reflejan elocuentemente que esta variable es de gran relevancia para promover los aprendizajes, independientemente del contexto que se trate”. (Bryk, Bender, Allensworth, Luppescu, & Easton, 2010).

“Es una proyección del ambiente creado por los directivos, estudiantes y profesores en el contexto educativo; el clima escolar abarca lo siguiente: “dicha concepción no se limita solo a la relación entre las personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos quienes participan del proceso educativo — profesores, estudiantes, padres y apoderados, asistentes de la educación” (Sandoval, 2014, p. 160).

“El clima escolar constituye un conjunto de factores presentes en las instituciones que promueven una atmósfera positiva. Esos factores son: el liderazgo directivo, el trabajo en equipo y el relacionamiento entre todos los miembros de la institución”. (Román, 2008)

Los factores presentes para un clima escolar positivo, vienen a ser el

liderazgo y es por eso que en esta investigación buscamos confirmar la correlación en el contexto donde estamos investigando.

“Según esta corriente investigativa el clima escolar es responsable en buena parte de los buenos resultados escolares de los estudiantes”. (Román, 2008)

“Agregan que tanto las investigaciones llevadas a cabo por LLECE y como de las Escuelas Eficaces coinciden que las instituciones que atienden poblaciones vulnerables en situación de pobreza y obtienen buenos resultados académicos poseen ambientes positivos de trabajo. Es decir, cuentan elementos como el microclima escolar laboral. (López, Efstathios, Herrera y Apolo 2018)

Analizando las citas presentadas, todos mencionan que el clima escolar está relacionado a un conjunto de factores, entre ellos al liderazgo del director; es por ello que no se puede negar la importancia del clima escolar en el aprendizaje y la educación.

2.2.10. Tipos de clima escolar

Molina, N., y Pérez, I. (2006) menciona que existe dos tipos contradictorios y extremos:

a. Clima escolar favorable

Se puede observar un clima abierto y participativo, ideal para el trabajo escolar, coherente con las normas establecidas, en el cual existe más posibilidad para formar integralmente al educando desde la perspectiva académica, socioemocional, ya que tiene mayores oportunidades para entablar una convivencia basada en la armonía entre los integrantes de la comunidad educativa.

b. Clima escolar desfavorable

Está representado por el clima cerrado con escasa participación, autoritario desde la óptica de la gestión, excesivamente controlado y no coherente con los principios, donde existe un predominio de poder, debido a que se deja de estimular los procesos de diálogo interpersonal, la participación dentro de la libertad democrática, por esta razón se generan comportamientos individualistas hostiles que tienen una incidencia negativa en la convivencia escolar.

2.2.11. Enfoques del clima escolar

Según Cid (2004) existen dos enfoques:

a. El enfoque de la metáfora de la personalidad

Este enfoque se encarga de describir el clima organizativo como la personalidad que caracteriza a la escuela y se distribuye a través de una dinámica continua que se alterna entre lo abierto-cerrado.

b. El enfoque de la metáfora de la salud

Toma en cuenta la salud organizativa como un conjunto de propiedades de un sistema, que tienen la característica de ser duraderas y como segundo orden, tienden a trascender la eficacia del corto plazo hacia el largo plazo. En ese sentido consideran que la institución bien organizada es saludable y por ende no sólo sobrevive en el contexto, sino que tiene la capacidad de encarar adecuadamente los retos que se presentan a corto, mediano y largo plazo; a medida que se desarrolla va superando sus propias habilidades de supervivencia y enfrenta con mejores alternativas las situaciones que se le presentan. El clima escolar sano transmite una integridad en su currículo; asimismo los

profesores están protegidos de las presiones del ámbito externo, los cuales son poco razonables. Asimismo, el director goza del respeto de parte de los profesores y personalidades superiores; además puede comunicarse fluidamente con la docencia. Los profesores realizan un trabajo de forma cooperativa, en donde existe respeto mutuo y con altas probabilidades de éxito para ellos mismos y para los estudiantes. Los estudiantes respetan a los profesores y también los logros académicos de sus compañeros. En pocas palabras, hay una buena relación interpersonal en todos los niveles de la institución. Contrariamente un clima escolar negativo es porque existen influencias internas y externas. Existen intereses particulares de los grupos comunitarios que influyen demasiado en los diferentes aspectos de la escuela. En estas condiciones el director se encuentra debilitado. No tiene la capacidad de dirigir y consecuentemente es ignorado por sus superiores y rechazado por sus colegas. La moral de los integrantes de la institución es baja y no existe preocupación por los logros de los estudiantes. En la escuela ningún integrante se siente feliz. Las relaciones interpersonales se encuentran cortadas en todos los niveles y definitivamente es una escuela que muestra tristeza.

2.2.12. Aspectos del clima escolar

a. La motivación en el ambiente escolar

✓ Optimismo

“La tarea educativa no se puede entender ni ejercer sin optimismo. Perdería su sentido más profundo. Formulando persistentemente profecías demoleadoras, será fácil que se vayan cumpliendo

inexorablemente. ¿Puede operar con éxito un riñón un médico sumido en una crisis de pesimismo y desesperanza? Puede. ¿Es posible que un arquitecto haga unos originales planos de un edificio? Puede. Pero es imposible que pueda educar una persona que ha perdido la confianza en sí mismo y en el ser humano con el que trabaja” (Santos, 2013, p. 193)

“Trabajar con la infancia y la juventud es una invitación a la esperanza y al optimismo. Tienen salud, muestran una vitalidad extraordinaria, hacen proyectos, tienen la vida por delante. La distancia generacional puede crear un abismo entre docentes y alumnos (una distancia que, por ley de vida, se agranda progresivamente) o puede invitar a construir puentes que permitan mantener el diálogo, la relación y la convivencia democrática” (Santos, 2013, p. 194)

✓ *Innovación*

“...ser innovador exige explorar oportunidades, lo que requiere fundamentalmente, estar atento a lo que pasa en el exterior, a las necesidades de los usuarios, sean éstas expresadas o no, ser capaz de reconocerlas y de recopilar información sobre ellas”. (Gordillo y Martínez, 2014. p. 6)

La innovación en cuanto a clima escolar tiene que ver con las necesidades que tienen los integrantes de la institución, para ello hay que estar atentos para darse cuenta de lo que requieren.

De acuerdo a Gordillo y Martínez (2014) responder a los desafíos de manera novedosa significa imaginar posibles soluciones o formas novedosas de responder a las necesidades, asimismo establecer

categorías con las posibles soluciones imaginadas, atendiendo a criterios previamente establecidos y combinando los conceptos de solución con la información disponible, para ampliar las posibilidades. Este proceso se requiere la combinación de lo individual con lo colectivo; para lo cual es posible que primeramente se generen ideas individualmente y luego se socializan con otras personas para seleccionar las ideas más innovadoras.

De acuerdo a Santos Vijande (2012) la autonomía y la innovación son dos conceptos que con más frecuencia se requieren para justificar políticas educativas. Nadie cree que la mejora educativa pueda generarse en instituciones organizadas carentes de autonomía o contrarias a la innovación. Si la juventud ha de formarse como ciudadanos autónomos e innovadores se tiene que pensar en proporcionarles las condiciones para tal efecto. Una institución se llama innovadora cuando sus prácticas y valores se dedican a promover los procesos de innovación, es decir, cuando considera las actividades de innovación como aspectos prioritarios de su quehacer; cuando destina tiempo y recursos para proyectos de innovación y se refleja en sus acciones y resultados; cuando dispone de espacios, metodologías y herramientas para favorecer la innovación, tanto internas como externas que pueden colaborar en sus procesos.

Para Kinder (2002) la autonomía y la innovación se queda en el discurso y sirve para justificar acciones negativas del contexto

institucional. En los últimos años la implementación a base de las TIC en las aulas y la institución educativa ha sido reconocida como modelo por las políticas educativas que promueven la innovación. Se pueden identificar cuatro aspectos que limitan la innovación: la hiper regulación de los ambientes educativos, los espacios seriados, la repetición de tiempos y los valores en la evaluación.

Martín Gordillo (2011) señala la deontología del trabajo docente que podría tomar en consideración los diez imperativos profesionales:

1. Asumir la autonomía y la responsabilidad

El profesional responsable es capaz de responder los motivos por los que hace las cosas, el porqué de su accionar y sobre las opciones que elige y de comprometerse con sus consecuencias.

2. Trabajar en equipo

La unidad de la institución educativa entendida como sistema integrado por acciones que deben ser armónicas y deben generar sinergias.

Es un reto saber que una institución educativa es mucho más importante que la suma de aulas y de profesores.

3. Generar climas favorables de comunicación y participación.

Se aprende a participar participando y al promover la participación el docente también aprende. De esa manera los docentes promoverán el trabajo colaborativo y participativo, el diálogo y la participación del estudiantado.

4. Relacionar los conocimientos teóricos con el contexto

Hay manifestaciones de vida más allá del currículo escolar y esta

relación entre conocimiento y vida configura el currículo escolar.

5. *Relacionar aula - entorno*

Se le conoce como entorno del aula a la realidad social e histórica. Hacer que funcione de manera coherente las actividades y el entorno del aula y los nuevos entornos es otro de los retos a cumplir por los docentes y el director.

6. *Interpretación y desarrollo del currículo de forma crítica y flexible.*

El docente y el director deben ser conscientes que el currículo es algo construido y como tal se puede reconstruir para ser asimilado de forma flexible por los integrantes de la comunidad educativa. Una buena gestión consiste en la habilidad para la diversificación curricular, de tal forma puedan ser encaminados en base al conocimiento, para que constituyan caminos transitables por los alumnos y para evitar que algunos se queden en el camino.

7. *Seguir aprendiendo a enseñar*

Las escuelas y las aulas no son espacios ajenos a los cambios del contexto. Por tanto, será más importante aquel docente que considere que todavía sigue aprendiendo a mejorar su actividad profesional.

8. *Recelar de las rutinas e inercias.*

El motivo del que la escuela realiza su trabajo de manera rutinaria debido a las costumbres y se puede decir que ha llegado a la

rutina y eso es un obstáculo. La mística fundamental de los docentes y directivos debe ser rechazar la rutina considerada como inercia, e incorporar la experiencia y la creatividad como buenas prácticas, ya que la educación requiere acciones orientadas de manera consciente en vez de repetir prácticas rutinarias.

9. Deseos de innovar

En las sociedades del conocimiento es prioridad la creatividad y la innovación. Para fomentar estos aspectos en los estudiantes es imprescindible que sus docentes y directivos tengan estas cualidades. La innovación y la creatividad son necesariamente competencias de la docencia y el directivo.

10. Mantener el optimismo

El optimismo es uno de los requerimientos de la docencia. Para mejorar en educación es necesario creer. En educación se trabaja con seres humanos y por lo tanto se pueden esperar éxitos. Este optimismo es lo que debe existir en el educador como parte de su inteligencia profesional.

11. Entusiasmo.

Según Saracho (2016) el entusiasmo, al igual que la motivación, nos predispone a conseguir algo y nos prepara para la acción. Mientras que la motivación significa búsqueda de aquello que queremos conseguir, el entusiasmo se preocupa por la sensación subjetiva de placer. El entusiasmo es una emoción presente, actual mientras que la motivación es una emoción que nos activa

hacia el futuro y nos prepara para la actividad. En el entusiasmo, la satisfacción, el sentimiento positivo, la alegría y el gozo se dan en el momento que la persona está entusiasmada y se auto percibe en su estado físico y mental. Durante la emoción el propósito es secundario y lo esencial es el placer que nos genera dicho objeto.

b. La satisfacción laboral

Pérez y Fidalgo (2013) citado por Amador (s/f) aluden a que existen diferentes características personales que determinan los límites de satisfacción e insatisfacción tales como la historia personal y profesional, la edad, el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural.

Gordillo y Martínez (2014) consideran que la satisfacción y cumplimiento de expectativas se refiere al nivel de satisfacción que perciben los estudiantes, de la forma que se conduce la administración escolar, así como también el rendimiento escolar de los estudiantes. También evalúa la satisfacción al inicio y al final de la actividad escolar, como también los logros alcanzados y la presencia del clima de confianza existente como el apoyo y los vínculos en la comunicación. También se mide el reconocimiento de la labor del estudiante por parte del docente, otorgando estímulos positivos dentro de un clima de satisfacción, mediante recompensas y de esta manera elevar su motivación hacia el trabajo escolar, así como también elevar su autoestima. El clima escolar incluye las relaciones personales que se dan durante la clase y dentro de la escuela los cuales inciden en el proceso de socialización como un aspecto esencial de la escolaridad.

a. Flexibilidad

“La flexibilidad laboral ha sido definida como la posibilidad que brinda el empleador para que el empleado tenga cierto nivel de control sobre cuándo, cómo y dónde realizar su tarea.” (McNall, 2010 citado por Omar, Salessi y Urteaga, 2016)

La flexibilidad laboral es el autocontrol por parte del trabajador para decidir sobre cómo hacer sus tareas, el horario de su trabajo y el lugar dónde puede hacerlo de acuerdo a su comodidad.

“En términos generales... la flexibilidad laboral puede influir positivamente sobre la articulación entre el trabajo y la familia, la satisfacción de los empleados y la retención esperada por parte de la empresa”. (McNall, 2010 citado por Omar, Salessi y Urteaga, 2016)

Yang y Zheng (2011) citado por Omar, Salessi y Urteaga (2016) señalaron que el mayor acceso a sistemas de trabajo flexible se presenta asociado con la salud mental, mayores niveles de resiliencia y menores intenciones de renunciar a la existencia se dan en función a la salud mental de las personas.

Pedersen y Jeppesen (2012) citado por Omar, Salessi y Urteaga (2016) han presentado evidencias de que la flexibilidad laboral está directamente correlacionado y está en equilibrio entre el trabajo y la familia, y que la afectividad positiva que se genera aumenta el compromiso laboral.

b. Pertenencia

“El sentido de pertenencia se refiere al sentimiento que percibe una persona o se siente parte de un grupo, servicio o departamento, de

la organización”. (Apuy, 2008 citado por Amador, s/f)

El sentido de pertenencia se refiere el hecho de pertenecer al grupo, a la institución; es un aspecto afectivo que las personas deben tener respecto a su institución.

“la defensa que hacen los empleados, de los diferentes intereses, valores y objetivos que posee una institución, haciéndolos propios y parte de su perfil e identidad laboral.” (Montaño, 2013 citado por Amador s/f)

c. El trabajo en equipo

Según Piqueras (2016) el clima es una variable que condiciona los resultados enormemente. Ha quedado demostrado científicamente que dependiendo del clima los resultados son unos u otros.

- Un equipo con mucha tensión, tendrá muy poca creatividad.
- Un equipo con miedo a perder el control, tendrá problemas con las relaciones y con los resultados.
- Un equipo demasiado complaciente, tendrá problemas con los objetivos.

- Cooperación.

De acuerdo a Arriagada (s/f) para trabajar en equipo debe existir el compromiso con el logro de buenos resultados de las metas y objetivos. Se debe abandonar el trabajo individualista que consiste en creer sólo en el esfuerzo de uno mismo. Implica tener confianza en la capacidad que tienen los compañeros de trabajo. Creer en la misma posibilidad que uno mismo tiene, así como uno también ellos tienen el compromiso con los objetivos y las metas de la institución

y para ello trabajan para alcanzarlo.

-Adaptación.

Según Arriagada (s/f).es necesario asumir una actitud de servicio con los integrantes del equipo, también se debe asumir responsabilidades en conjunto y no buscar culpables si algo no ha salido bien. Para lo cual se necesita de bastante paciencia y tolerancia con los demás; pero por encima de todo se requiere de comprensión, cooperación y compromiso

-Responsabilidad.

Para Arriagada (s/f) el trabajo individual exige que las personas son responsables de su área de competencia y su compromiso es sólo con sus propias metas e intereses particulares. En cambio, cuando se trabaja en equipo la responsabilidad y compromiso es de todas las áreas con respecto a los objetivos de la organización.

De acuerdo a Claro (2013) el análisis factorial de los reactivos para el concepto de clima escolar permitió identificar tres dimensiones:

a. Grupalidad

Comprende tanto la colaboración profesional entre maestros como el grado de afinidad interpersonal.

b. Consenso

Está referida al grado en que los maestros comparten una visión con relación a las metas, métodos y otros aspectos de la escuela.

c. Cuidado de los alumnos

Son las medidas que recurren los maestros para atender a los alumnos que se encuentran en situación de riesgo.

Siguiendo también una concepción multidimensional del concepto de clima escolar, Frisancho (2016) citado por MINEDU (2017) sintetiza en tres sus grandes componentes:

- Características físicas de la institución educativa.
- Las relaciones sociales entre los individuos y grupos (convivencia escolar).
- Las creencias y valores que comparten los integrantes de la institución educativa (cultura escolar).

Aspectos del clima escolar	Significado
Características físicas de la institución educativa	<p>Incluyen lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La apariencia del local escolar y de las aulas • El tamaño de las instalaciones de la escuela • El ratio docente - alumno por cada aula • Orden y organización de las aulas • Disponibilidad y calidad de materiales y equipos educativos. • Existencia de árboles, plantas y jardines • Iluminación del ambiente • Instalaciones limpias y saludables • Comodidad de los muebles de estudiantes
Relaciones sociales entre los individuos y grupos	<p>Las dimensiones sociales incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones entre estudiantes, profesores y entre maestros, directores y otros trabajadores. • Trato equitativo y justo a los estudiantes de parte de los trabajadores y docentes

	<ul style="list-style-type: none"> • Los vínculos de pertenencia desarrollados hacia la institución. • Estudiantes con alto grado de competitividad. • Padres y madres con alto grado de involucramiento a la escuela. • El grado de participación de los estudiantes, profesores y otros trabajadores en la toma de decisiones.
<p>Conjunto de creencias y valores de la institución educativa</p>	<p>Está conformado por el conjunto de patrones, creencias, valores y tradiciones que se han ido formando históricamente y que están arraigados en las prácticas de cada agente educativo. Incluye lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La normatividad que regulan la vida académica. • Las costumbres y ceremonias de la escuela para determinadas ocasiones • Los procesos y estilos de comunicación • Los valores explícitos y no explícitos • Las creencias que tienen las personas sobre la institución

2.2.13. Factores del clima escolar

a. La estructura organizativa

Para Luhmann (1998) citado por Murillo y Becerra (2009) la estructura escolar constituye uno de los factores que influyen en el clima escolar porque facilitan la integración y las buenas relaciones de la comunidad

educativa. La estructura de las instituciones organizadas cuenta con dos polos importantes de aproximación. Uno es la parte formal, estática y visible de las escuelas, o también podemos llamarla la parte global, sistémica. Desde esta mirada las estructuras de las organizaciones son construidas por sus miembros a través de su auto referencialidad. Desde esta perspectiva se refiere a la capacidad de autoevaluarse internamente a sí misma. De esta manera las estructuras de las escuelas han de autoconstruirse al interior de cada organización, así como en las diversas estructuras de conexión que cada día produce y recursivamente vuelve a utilizar.

López Yáñez (2001) citado por Murillo y Becerra (2009) señala que todo sistema de organización tiene estructuras que permiten a la institución retroceder a los acontecimientos comunicativos sino también en referencia de otros sucesos del presente o incluso sucesos que ocurrirán en el futuro; en otras palabras no son sucesos propiamente dichos sino tan solo adelantos o proyecciones sobre lo que podría ocurrir. Las estructuras no son materiales se caracterizan por ser símbolos que contienen significados respecto a que una organización ha alcanzado algún grado de consenso.

b. La cultura escolar

Para López Yáñez (2001) citado por Murillo y Becerra (2009) es una estructura de significados comunes y compartidos por los miembros de la institución organizada. Además, la comunicación del sistema se da en base a símbolos y también en base a acciones. Estas acciones también están organizadas a través de estructuras, que son

esencialmente estructuras de influencia y de poder.

“En la vinculación entre cultura y clima escolar, lo relevante... son «las interpretaciones que diversos grupos o sujetos establecen como consecuencia de patrones culturales que han aprendido en su interacción con los demás miembros de la organización” (López, J. y Sánchez, M. 1997, p. 150 López Yáñez, 2001. citado por Murillo y Becerra 2009).

La cultura cumple un rol muy importante la de ser un factor integrador que se encarga de la socialización de un conjunto de comportamientos, formas de pensar también de actuar en los diferentes ámbitos ya sea organizativo como ejecutivo, además de entregar identidad al grupo social llamado también colectivo. Es por eso que se debe tener en cuenta la influencia de la cultura en el clima escolar ya que por inclusión, sus miembros asumen identidad colectiva así como las percepciones que las personas tienen sobre el comportamiento del grupo de personas que pertenecen a la institución educativa.

c. El liderazgo

Murillo y Becerra (2009) consideran que existe influencia de los distintos tipos de liderazgo en el clima de las instituciones educativas, así como en las características y cualidades que presentan los colegios, de sus integrantes y de sus líderes. Estos aspectos constituyen en influencias relevantes para el cambio de actitud para afrontar los retos que se le presentan. Además, reconocen la importancia de mantener cierto interés por captar su influencia en el clima de las instituciones educativas, ya que son los líderes los encargados de determinar de manera clara y precisa la forma cómo deben recepcionar las propuestas de cambio que se pueden introducir.

c. El malestar docente

“En los últimos tiempos se ha ido desarrollando una crisis importante en la historia de la educación mundial con referencia a la percepción de un período de desencanto que afecta de manera principal al ejercicio y desarrollo de la función docente en los diferentes sistemas educativos” (Esteve, 1987 citado por Murillo y Becerra (2009).

Para Esteve (1987) citado por Murillo y Becerra (2009) el profesorado debe buscar tiempo para preparar sus clases, planificar trabajos en equipo, elaborar y corregir tareas, corregir instrumentos de evaluación, diagnosticar a sus alumnos, orientarlos en sus dificultades que puedan tener, elaborar informes al director, atender a las familias de sus estudiantes, desarrollar actividades extraescolares, participar de proyectos institucionales, asistir a actividades formativas. Es así como las actividades del profesor se han dividido y se han diversificado las funciones asignadas, esto en muchos casos hace que algunos profesores hacen a medias su trabajo, no porque no están preparados para hacerlo bien, sino porque se encuentran atiborrados de diversas tareas que le son asignadas. Esta realidad afecta el clima escolar, así como las relaciones del día a día.

2.3. Definición de términos básicos

a. Liderazgo

Conjunto de habilidades de una persona para influir sobre un grupo de personas con la finalidad de lograr objetivos sociales en el futuro inmediato o mediano.

b. Director

Es un docente que cumple la función de dirigir, orientar a una comunidad educativa de una institución educativa del nivel de Educación Primaria.

c. Liderazgo del director

Está constituido por las habilidades personales y sociales del director de una escuela para influir, persuadir, convencer a la comunidad educativa en condiciones democráticas y participativas a un conjunto de acciones, tareas y actividades con la finalidad de mejorar la educación de los educandos de una determinada institución educativa.

d. Clima escolar

Son las interacciones, interrelaciones, entre los integrantes de la comunidad educativa de una institución educativa del nivel primario, en donde se percibe una determinada práctica de valores, normas, actitudes y comportamientos de sus integrantes de manera permanente durante la vida institucional.

e. Habilidades

Son capacidades desarrolladas del ser humano que han sido perfeccionadas en base al aprendizaje y a la práctica permanente.

f. Habilidades de dirección

Son destrezas personales y sociales de los directores de las instituciones educativas para influir en los integrantes de la comunidad educativa de manera participativa y democrática con el propósito de lograr los objetivos y metas establecidas por la comunidad educativa. Estas habilidades pueden ser la perseverancia, la toma de decisiones, la flexibilidad, la coherencia, etc.

g. Habilidades de influir

Son las habilidades para persuadir o para guiar y orientar a un grupo de personas hacia objetivos comunes. Estas habilidades son la persuasión, el convencimiento, etc.

h. Motivación

Conjunto de metas trazadas en forma concertada y participativa por un grupo de personas y que tienen el deseo y la aspiración de alcanzar en un tiempo determinado.

i. Motivación de docentes

Conjunto de metas, deseos y aspiraciones de un grupo de docentes de una institución educativa respecto a la educación de un grupo de estudiantes de un determinado contexto.

j. Satisfacción laboral

Sentimiento de agrado de un trabajador por la armonía, la comunicación plena, el respeto, entre todos los integrantes de una institución.

k. Satisfacción laboral de docentes

Sentimiento de agrado de un colectivo de docentes de una institución educativa por la armonía, comunicación fluida, respeto hacia todos los integrantes de la institución educativa.

l. Trabajo en equipo de los docentes

Conjunto de habilidades del docente para intercambiar ideas, puntos de vista y conocimientos con otros colegas en espacios académicos dentro de la institución educativa para mejorar la educación del contexto donde labora.

2.4. Formulación de Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

El liderazgo del director muestra una relación recíproca con el clima escolar de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Yanahuanca, Año 2019.

2.4.2. Hipótesis Específicas

- a. Las habilidades de dirección están vinculadas al clima escolar de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Yanahuanca.
- b. A mayor habilidad de influencia del director mejor será el clima escolar en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Yanahuanca.
- c. A mayor motivación de los docentes mayor habilidad de liderazgo del director en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Yanahuanca.
- d. El clima de satisfacción laboral de los docentes está asociado al liderazgo del director en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Yanahuanca.
- e. El trabajo en equipo de los docentes está asociado al liderazgo del director en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Yanahuanca.

2.5. Identificación de Variables.

2.5.1. Variable 1

Liderazgo del director

2.5.2. Variable 2

Clima escolar

2.6. Definición operacional de variables e indicadores.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Liderazgo del director	Habilidades de dirección	Conocimiento de gestión
		Toma de decisiones
		Formas de trabajo
	Habilidades de influir	Persuasión
		Carisma
		Seguridad
Clima escolar	Motivación	Optimismo
		Innovación
		Entusiasmo
	Satisfacción laboral	Flexibilidad
		Pertenencia
	Trabajo en equipo	Cooperación
		Adaptación
		Responsabilidad

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

Según la clasificación de Hernández, Fernández y Batista (2014) el tipo de investigación al que pertenece es a la investigación cuantitativa. Las investigaciones de carácter cuantitativo se caracterizan por realizar la medición de sus variables mediante el uso de estadígrafos estadísticos y a partir de ello sacar conclusiones.

3.2. Nivel de investigación

La investigación pertenece al nivel descriptivo, cuyo objetivo es recoger información de las variables (liderazgo del director y clima escolar) para ver sus características y dimensiones.

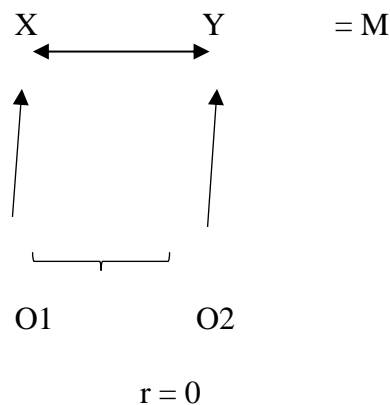
3.3. Métodos de investigación

Los métodos que se usaron para la presente investigación son el método inductivo, el deductivo, el analítico, el sintético y el método científico. El método inductivo en la observación, clasificación y descripción de las características de las unidades de análisis. El deductivo, cuando partimos de una determinada teoría de liderazgo y de un enfoque pedagógico, para después llegar al análisis de cada una de las variables de estudio. El analítico, al momento de analizar cada una de las teorías, enfoques y conceptos relacionados a las variables de estudio. El sintético

para elaborar las conclusiones, luego de hacer el procesamiento de datos. El método científico porque el diseño, los procedimientos, instrumentos, etc. pertenecen al método científico.

3.4. Diseño de investigación

El diseño que corresponde a este tipo de investigación es el diseño descriptivo correlacional de acuerdo al siguiente esquema:



Prueba Estadística:

$$H_i = r(X, Y) = 0$$

Leyenda:

X = Variable liderazgo del director

Y = Variable clima escolar

M = Muestra

O1, O2 = Observaciones de la muestra (mediciones)

H_i = Prueba estadística

r = Coeficiente de correlación

3.5. Población y muestra

“Para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.

El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población” (Hernández, Fernández y Baptista. 2014. p.173)

El autor nos dice bien claro que la muestra es el sub conjunto de la población. Esto quiere decir que como subconjunto debe tener todas las características de la población, de lo contrario dejaría de ser representativo. Además, los resultados se deben generalizar hacia la población, no sólo se queda en la muestra.

“...la delimitación de las características de la población no sólo depende de los objetivos de la investigación, sino de otras razones prácticas. Un estudio no será mejor por tener una población más grande; la calidad de un trabajo investigativo estriba en delimitar claramente la población con base en el planteamiento del problema”. (Hernández, Fernández y Baptista. 2014. p.174)

El autor citado menciona que la muestra debe tener las características de la población para ser representativa y no es muy importante la cantidad; sin embargo, existe algunos márgenes recomendables. En consecuencia, la muestra de esta investigación podría haberse conformado en una sola institución educativa si ésta es grande, de lo contrario se puede incluir a docentes de acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión sin importar su institución.

Hesse-Biber (2010), Onwuegbuzie y Collins (2007) citado por Hernández, Fernández y Baptista. (2014) recomiendan los siguientes tamaños mínimos de muestra.

Clases de análisis	Cantidad de casos
De correlación	64 casos de una cola y 82 casos para dos colas
Causales o comparativos	51 casos por grupo para pruebas de una cola y 64 para dos colas
Diseños experimentales	21 casos por grupo para pruebas de una cola, dos o más colas 27 por grupo.

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista. (2014)

La población estuvo constituida por la cantidad de 252 docentes de Educación Primaria del Distrito de Yanahuanca.

La muestra de estudio estuvo conformada por 75 docentes. Cabe señalar que se tomó en cuenta el 30% de la población.

Características de la población

Docentes de aula que laboran en una institución educativa, nivel Educación Primaria ubicado en la jurisdicción del distrito de Yanahuanca.

3.5.2. Criterios de inclusión y exclusión

Fueron incluidos en la muestra docentes hombres y mujeres, nombrados con más de un año de servicio en la docencia. Se excluyeron a docentes contratados, docentes que laboraban en instituciones unidocentes.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica

Para la recolección de información respecto a las variables de investigación se usó la técnica de la encuesta.

3.6.2. Instrumento

Los instrumentos utilizados durante el proceso de recolección de información fue el cuestionario de liderazgo del director y el cuestionario de clima escolar.

3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación fueron elaborados por el autor del trabajo en base a los criterios de la operacionalización de variables. Dichos instrumentos fueron el cuestionario para medir el liderazgo del director y el cuestionario del clima escolar. Dichos instrumentos fueron validados mediante el juicio de expertos de dos profesionales de la educación con reconocida experiencia profesional, docentes de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Se utilizó las tablas para las matrices de datos con el propósito de analizar e interpretar los datos y arribar a conclusiones.

Para darle sentido a los datos recogidos se utilizó la estadística, específicamente la estadística descriptiva utilizada para cada variable. Dentro de ello se analizaron mediante la distribución de frecuencias, tendencia central, varianza, validez y confiabilidad del instrumento y prueba de hipótesis.

3.9. Tratamiento Estadístico

El coeficiente de correlación de Pearson diseñado para variables cuantitativas es un índice que mide el grado de relación entre distintas variables relacionadas linealmente.

Se dice que existe correlación perfecta positiva cuando aumenta una variable la otra variable aumenta exactamente. Esto ocurre cuando existe una

relación funcionalmente exacta para ambas variables.

3.10. Orientación ética, filosófica y epistémica

Para la ejecución de la presente tesis se ha tenido en cuenta las normas éticas establecidas a nivel del país, como también los lineamientos establecidos a nivel de la Universidad. Dichas normas establecen que los datos y la información que se consigna son fidedignas y los resultados obedecen a la realidad.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo

El trabajo de campo se inició con la aplicación de los instrumentos de investigación elaborados como son el cuestionario de liderazgo del director y el cuestionario del clima escolar. Ambos instrumentos fueron entregados a los docentes para que completen los ítems correspondientes.

A los docentes se les identificó ya sea en sus instituciones educativas como también fuera de sus instituciones como en sus domicilios o en algunas reuniones que tenían y luego se les entregó ambos instrumentos señalados para que lo leyeran y lo completaran de un día para otro y algunos dentro de algunos días.

No se tuvo mayores dificultades sólo en la demora de algunos colegas en devolver los cuestionarios.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.

Tabla 1

Distribución de frecuencias de la variable liderazgo del director

Datos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
75,00	5	6,7	6,7
77,00	5	6,7	13,3
88,00	5	6,7	20,0
96,00	5	6,7	26,7
97,00	5	6,7	33,3
98,00	5	6,7	40,0
102,00	5	6,7	46,7
105,00	5	6,7	53,3
106,00	5	6,7	60,0
109,00	10	13,3	73,3
113,00	5	6,7	80,0
118,00	5	6,7	86,7
122,00	10	13,3	100,0
Total	75	100,0	

Tabla 2

Distribución de frecuencias de la variable clima escolar

Datos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
71,00	5	6,7	6,7
76,00	5	6,7	13,3
78,00	5	6,7	20,0
82,00	15	20,0	40,0
84,00	5	6,7	46,7
89,00	5	6,7	53,3
91,00	5	6,7	60,0
94,00	10	13,3	73,3
103,00	5	6,7	80,0
114,00	5	6,7	86,7
117,00	5	6,7	93,3
134,00	5	6,7	100,0
Total	75	100,0	

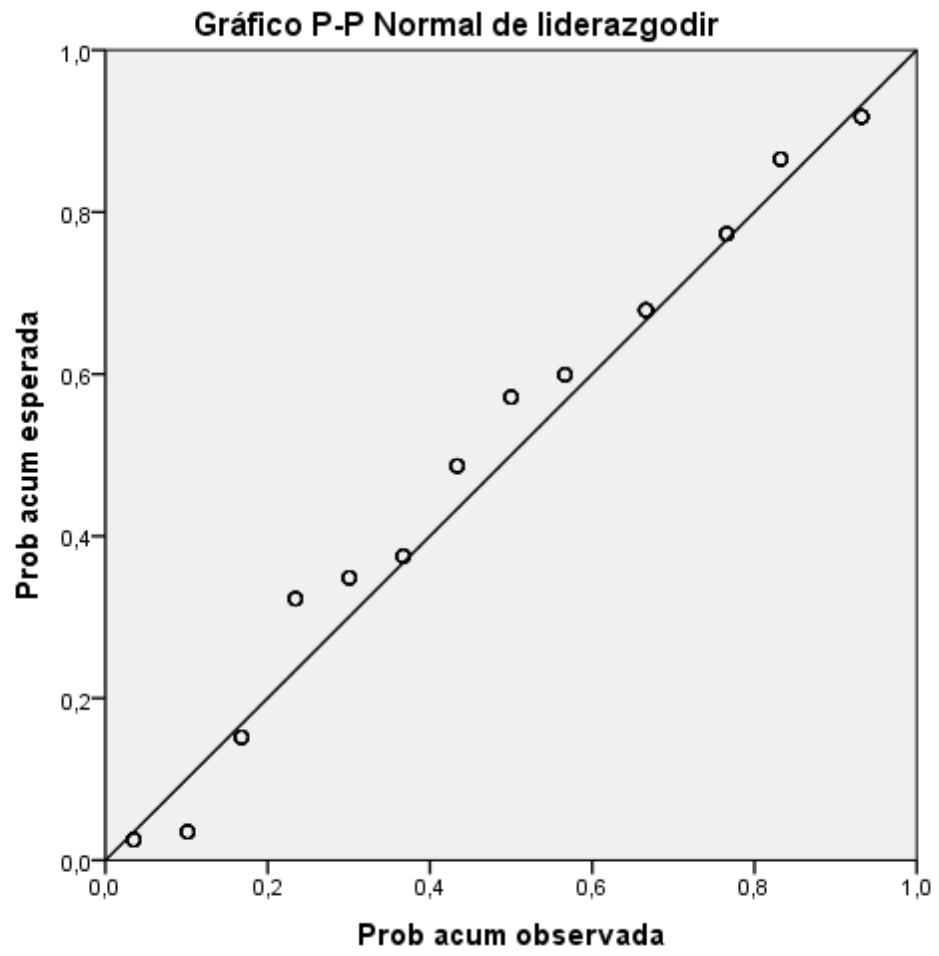


Figura 1

Distribución de datos de la variable liderazgo del director.

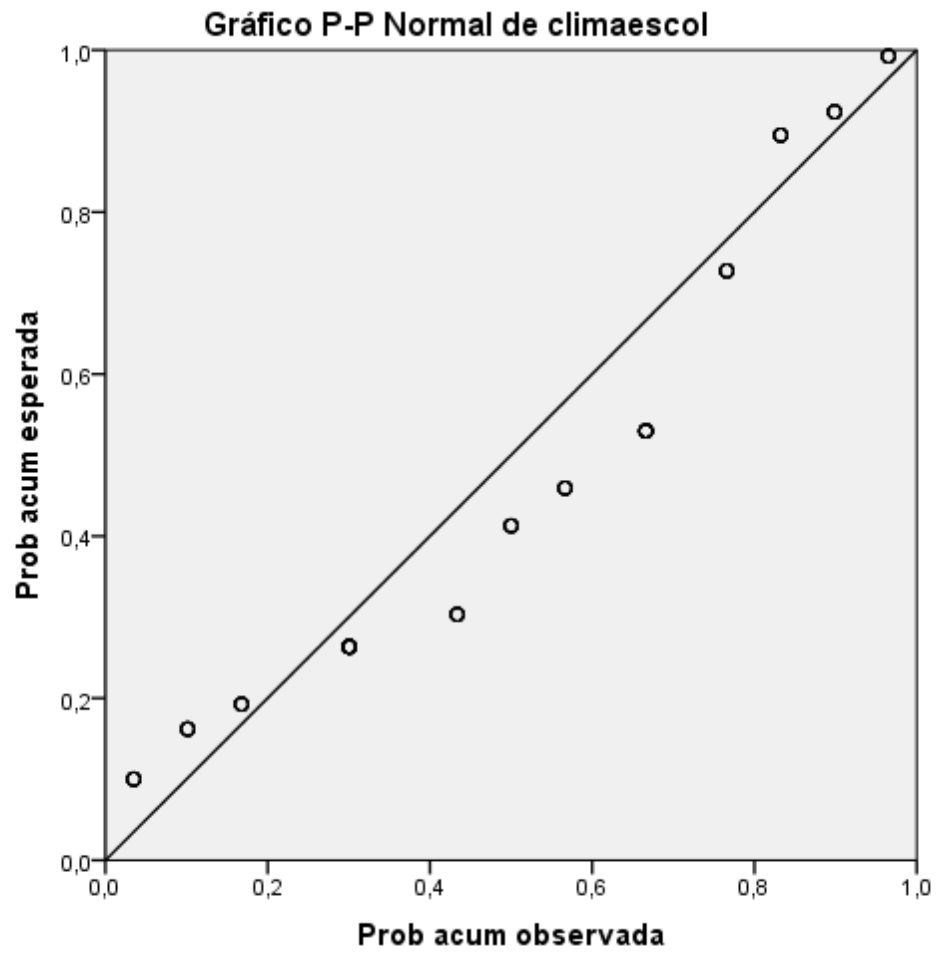


Figura 2

Distribución de datos de la variable clima escolar.

Tabla 3

Correlación: Liderazgo del director y clima escolar

Correlaciones

		Liderazgo del director	Clima escolar
Liderazgo del director	Correlación de Pearson	1	,888**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	75	75
Clima escolar	Correlación de Pearson	,888**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	75	75

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

Interpretación: En la tabla que antecede se observa que la correlación de Pearson es de 0,888; lo cual significa que existe correlación o asociación entre las dos variables como son liderazgo del director y clima escolar. El nivel de significancia es de 0,0 y es menor que 0,01 que es el margen de error.

Tabla 4

Distribución de frecuencias de la dimensión habilidades de dirección

Datos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
42,00	10	13,3	13,3
46,00	10	13,3	26,7
48,00	10	13,3	40,0
49,00	5	6,7	46,7
53,00	15	20,0	66,7
55,00	5	6,7	73,3
56,00	5	6,7	80,0
57,00	10	13,3	93,3
60,00	5	6,7	100,0
Total	75	100,0	

Tabla 5

Distribución de frecuencias de la variable clima escolar

Datos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
71,00	5	6,7	6,7
76,00	5	6,7	13,3
78,00	5	6,7	20,0
82,00	15	20,0	40,0
84,00	5	6,7	46,7
89,00	5	6,7	53,3
91,00	5	6,7	60,0
94,00	10	13,3	73,3
103,00	5	6,7	80,0
114,00	5	6,7	86,7
117,00	5	6,7	93,3
134,00	5	6,7	100,0
Total	75	100,0	

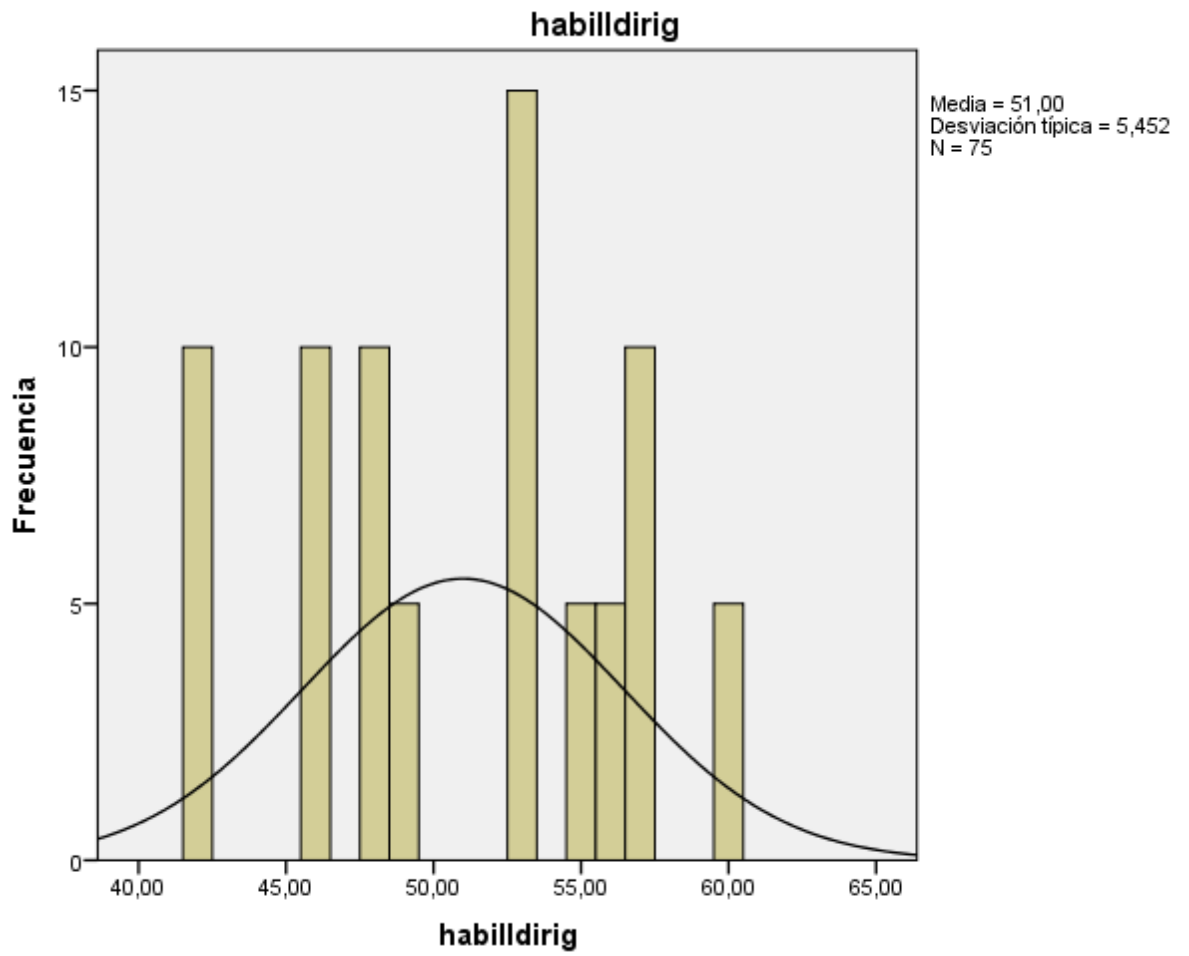


Figura 3

Distribución de datos de la sub variable habilidades para dirigir.

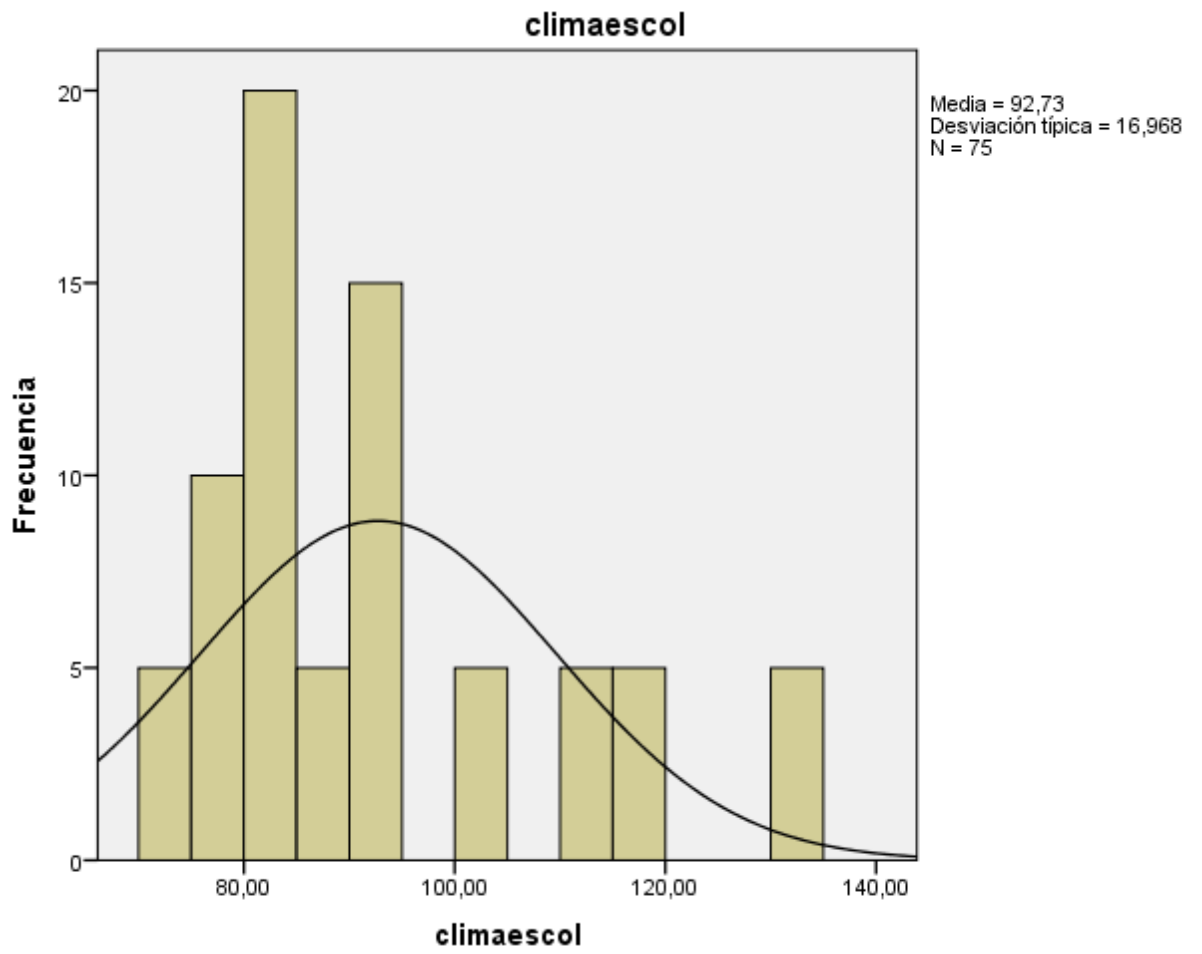


Figura 4

Distribución de datos de la variable clima escolar.

Tabla 6

Correlación: Habilidades de dirección y clima escolar

		Clima escolar	Habilidad para dirigir
Clima escolar	Correlación de Pearson	1	,911**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	75	75
Habilidad para dirigir	Correlación de Pearson	,911**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	75	75

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

Interpretación: En la tabla que antecede se observa que la correlación de Pearson es de 0,911; lo cual significa que existe correlación o asociación entre la dimensión habilidad de dirección y la variable clima escolar. El nivel de significancia es de 0,0 y es menor que 0,01 que es el margen de error.

Tabla 7

Distribución de frecuencias de la dimensión habilidades para influir

Datos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
33,00	5	6,7	6,7
35,00	5	6,7	13,3
40,00	5	6,7	20,0
48,00	5	6,7	26,7
50,00	15	20,0	46,7
53,00	5	6,7	53,3
56,00	20	26,7	80,0
62,00	10	13,3	93,3
65,00	5	6,7	100,0
Total	75	100,0	

Tabla 8

Distribución de frecuencias de la variable clima escolar

Datos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
71,00	5	6,7	6,7
76,00	5	6,7	13,3
78,00	5	6,7	20,0
82,00	15	20,0	40,0
84,00	5	6,7	46,7
89,00	5	6,7	53,3
91,00	5	6,7	60,0
94,00	10	13,3	73,3
103,00	5	6,7	80,0
114,00	5	6,7	86,7
117,00	5	6,7	93,3
134,00	5	6,7	100,0
Total	75	100,0	

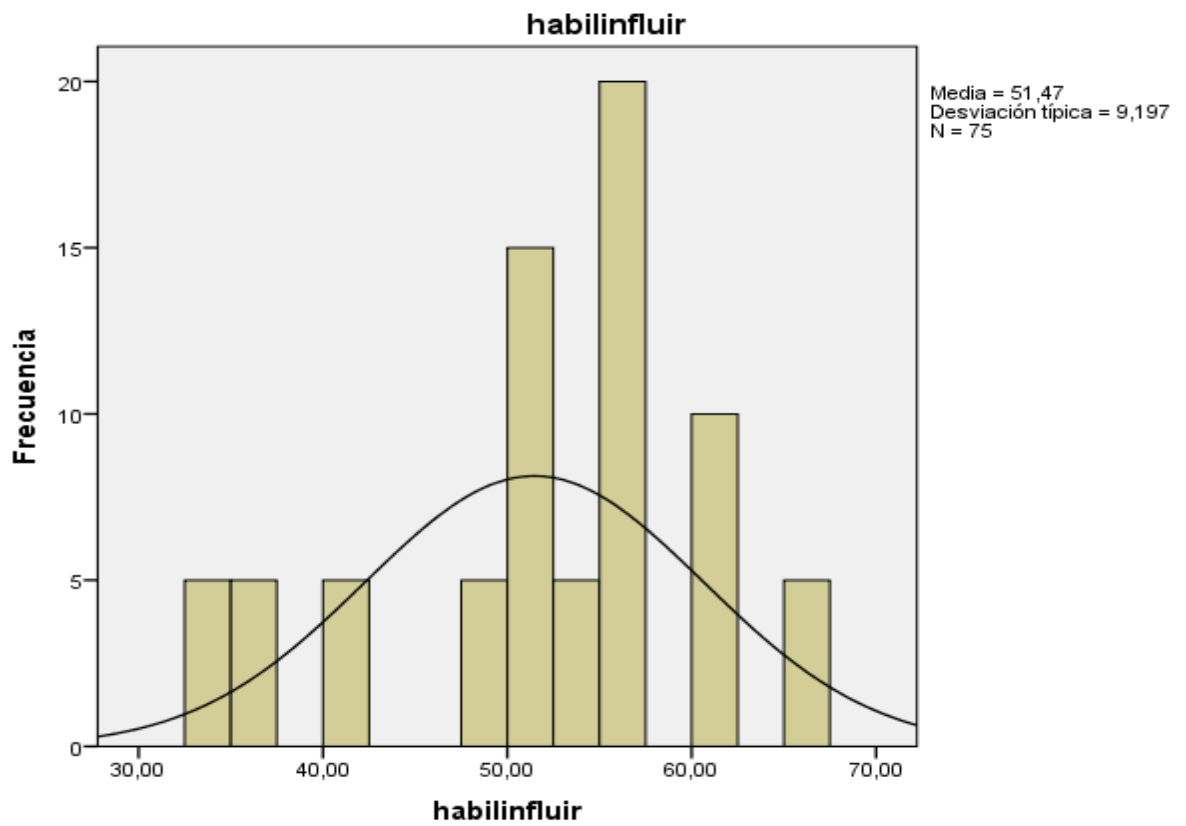


Figura 5

Distribución de datos obtenidos de la sub variable habilidades para influir.

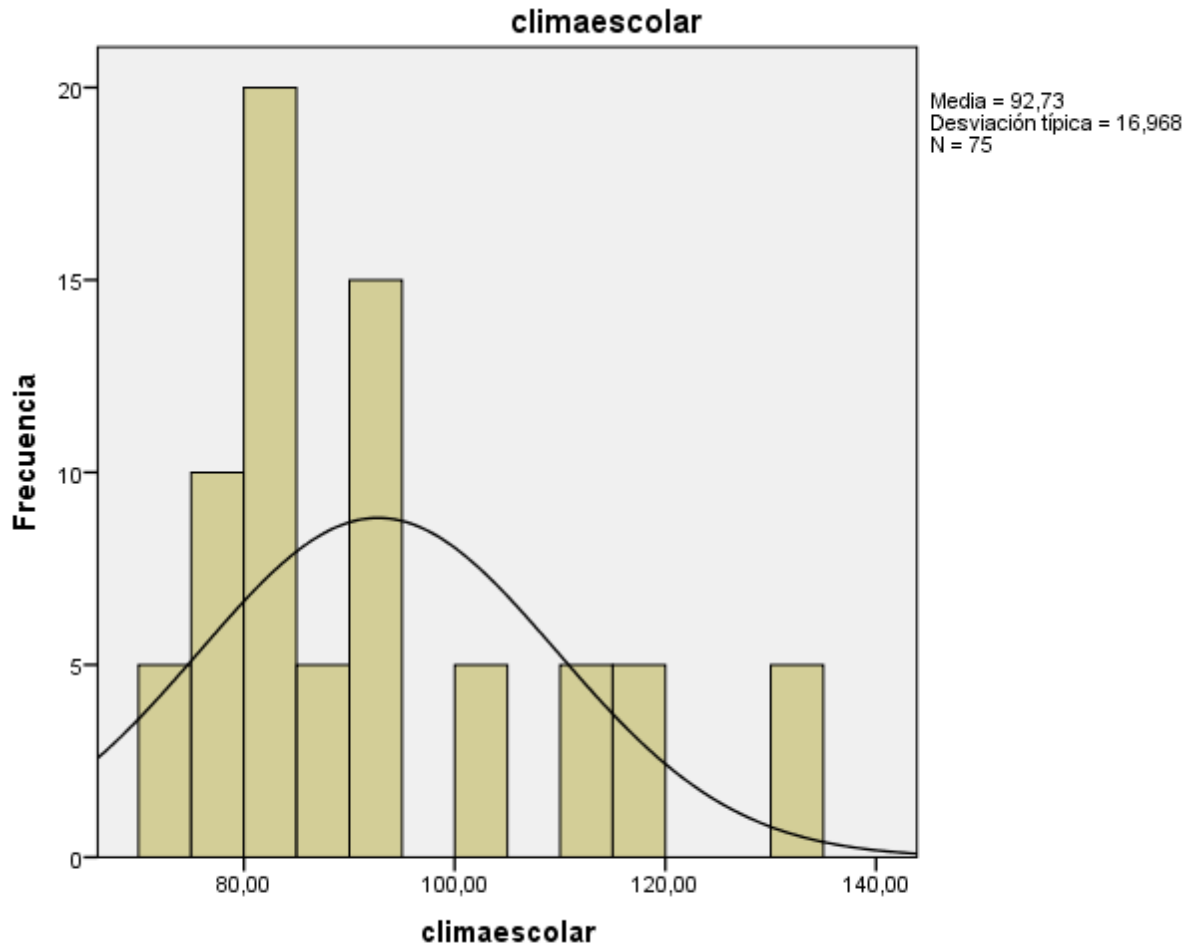


Figura 6

Distribución de datos de la variable clima escolar.

Tabla 9

Correlación: Habilidades para influir y clima escolar

		Correlaciones	
		Clima escolar	Habilidad para influir
Clima escolar	Correlación de Pearson	1	,870**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	75	75
Habilidad para influir	Correlación de Pearson	,870**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	75	75

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

Interpretación: En la tabla que antecede se observa que la correlación de Pearson es de 0, 870; lo cual significa que existe correlación positiva alta entre la dimensión habilidad para influir y la variable clima escolar.

Tabla 10

Frecuencias de la dimensión motivación docente

Datos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
24,00	5	6,7	6,7
27,00	10	13,3	20,0
28,00	5	6,7	26,7
30,00	10	13,3	40,0
31,00	5	6,7	46,7
33,00	15	20,0	66,7
34,00	5	6,7	73,3
35,00	5	6,7	80,0
40,00	5	6,7	86,7
42,00	10	13,3	100,0
Total	75	100,0	

Tabla 11

Frecuencias de la variable liderazgo del director

Datos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
75,00	5	6,7	6,7
77,00	5	6,7	13,3
88,00	5	6,7	20,0
96,00	5	6,7	26,7
97,00	5	6,7	33,3
98,00	5	6,7	40,0
102,00	5	6,7	46,7
105,00	5	6,7	53,3
106,00	5	6,7	60,0
109,00	10	13,3	73,3
113,00	5	6,7	80,0
118,00	5	6,7	86,7
122,00	10	13,3	100,0
Total	75	100,0	

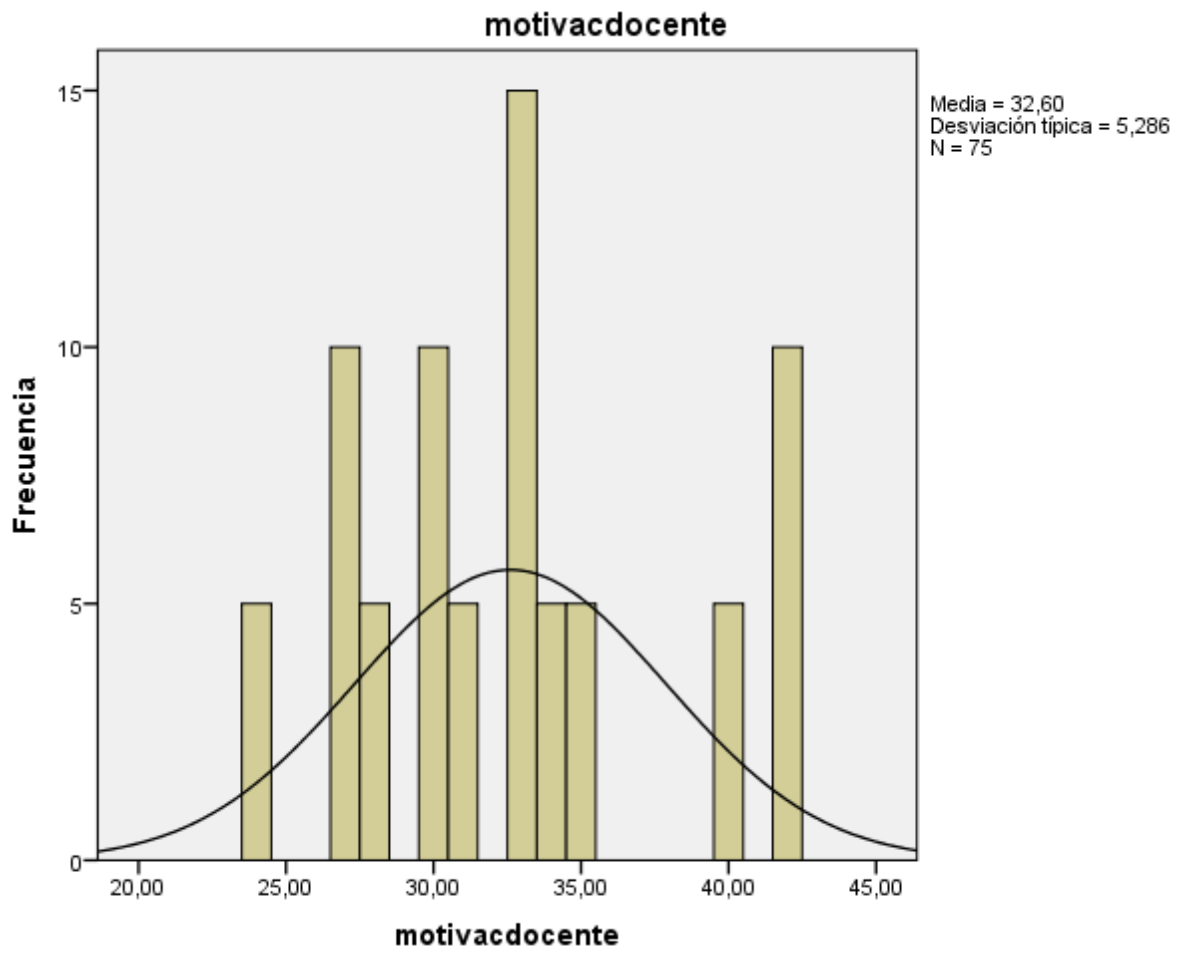


Figura 7

Distribución de datos de la sub variable motivación docente.

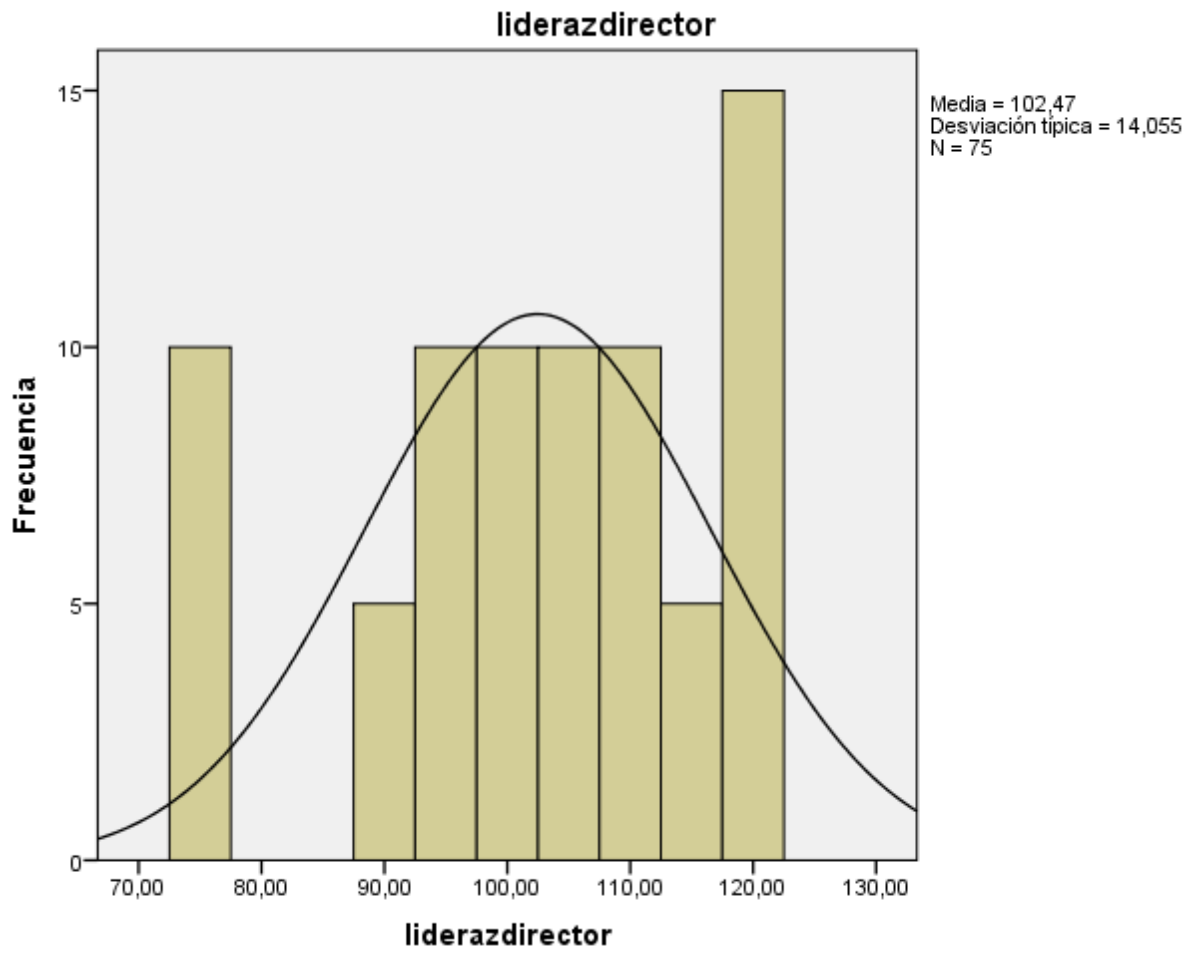


Figura 8

Distribución de datos de la variable liderazgo del director.

Tabla 12

Correlación: Motivación docente y liderazgo del director

		Motivación docente	Liderazgo del director
Motivación docente	Correlación de Pearson	1	,944**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	75	75
Liderazgo del director	Correlación de Pearson	,944**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	75	75

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

Interpretación: En la tabla que antecede se observa que la correlación de Pearson es de 0,944; lo cual significa que existe correlación positiva alta entre la dimensión motivación docente y la variable liderazgo del director.

Tabla 13

Frecuencias sobre Satisfacción laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
19,00	5	6,7	6,7
20,00	5	6,7	13,3
22,00	10	13,3	26,7
23,00	25	33,3	60,0
26,00	5	6,7	66,7
27,00	10	13,3	80,0
29,00	5	6,7	86,7
30,00	10	13,3	100,0
Total	75	100,0	

Tabla 14

Frecuencias sobre liderazgo del director

Datos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
75,00	5	6,7	6,7
77,00	5	6,7	13,3
88,00	5	6,7	20,0
96,00	5	6,7	26,7
97,00	5	6,7	33,3
98,00	5	6,7	40,0
102,00	5	6,7	46,7
105,00	5	6,7	53,3
106,00	5	6,7	60,0
109,00	10	13,3	73,3
113,00	5	6,7	80,0
118,00	5	6,7	86,7
122,00	10	13,3	100,0
Total	75	100,0	

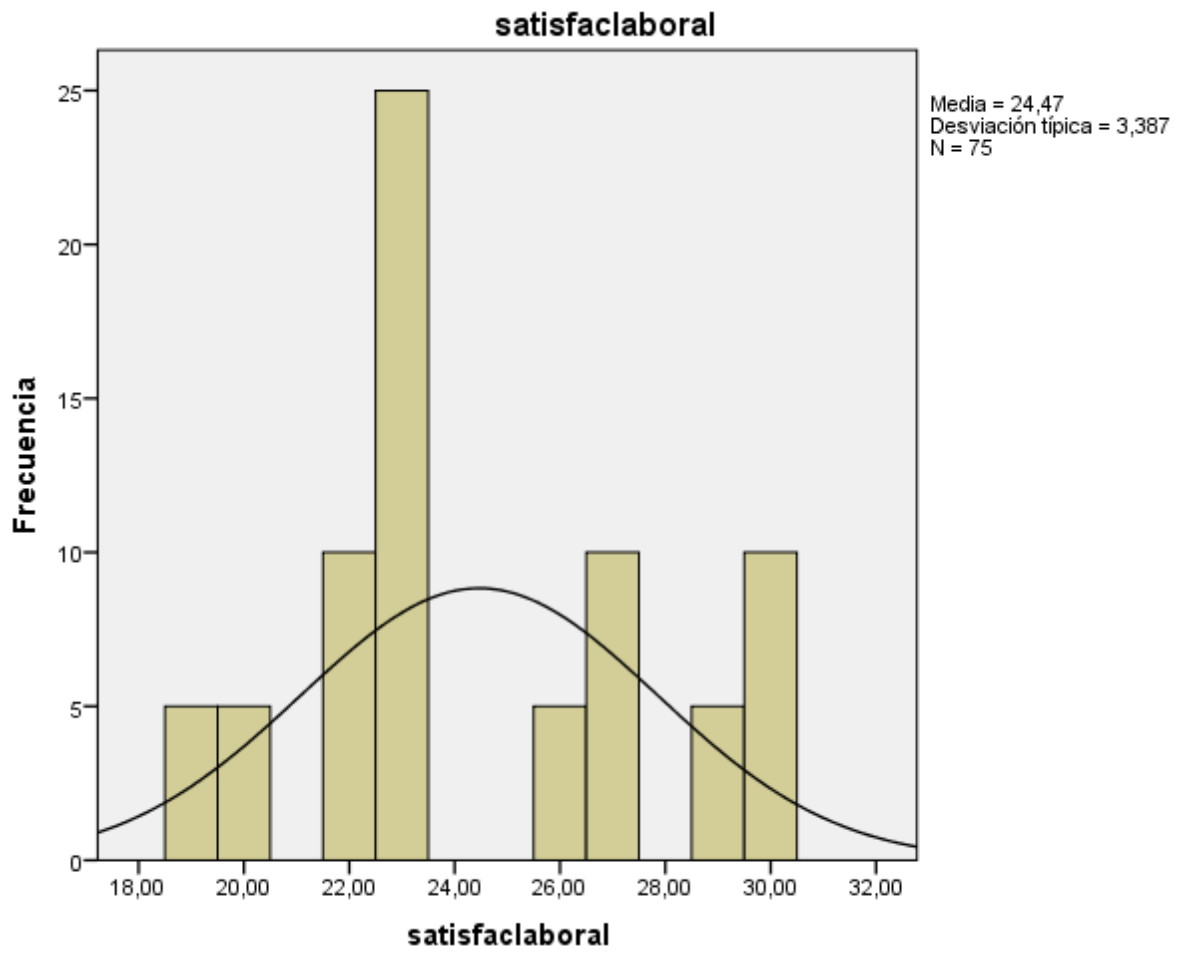


Figura 9

Distribución de datos de la sub variable satisfacción laboral de los docentes.

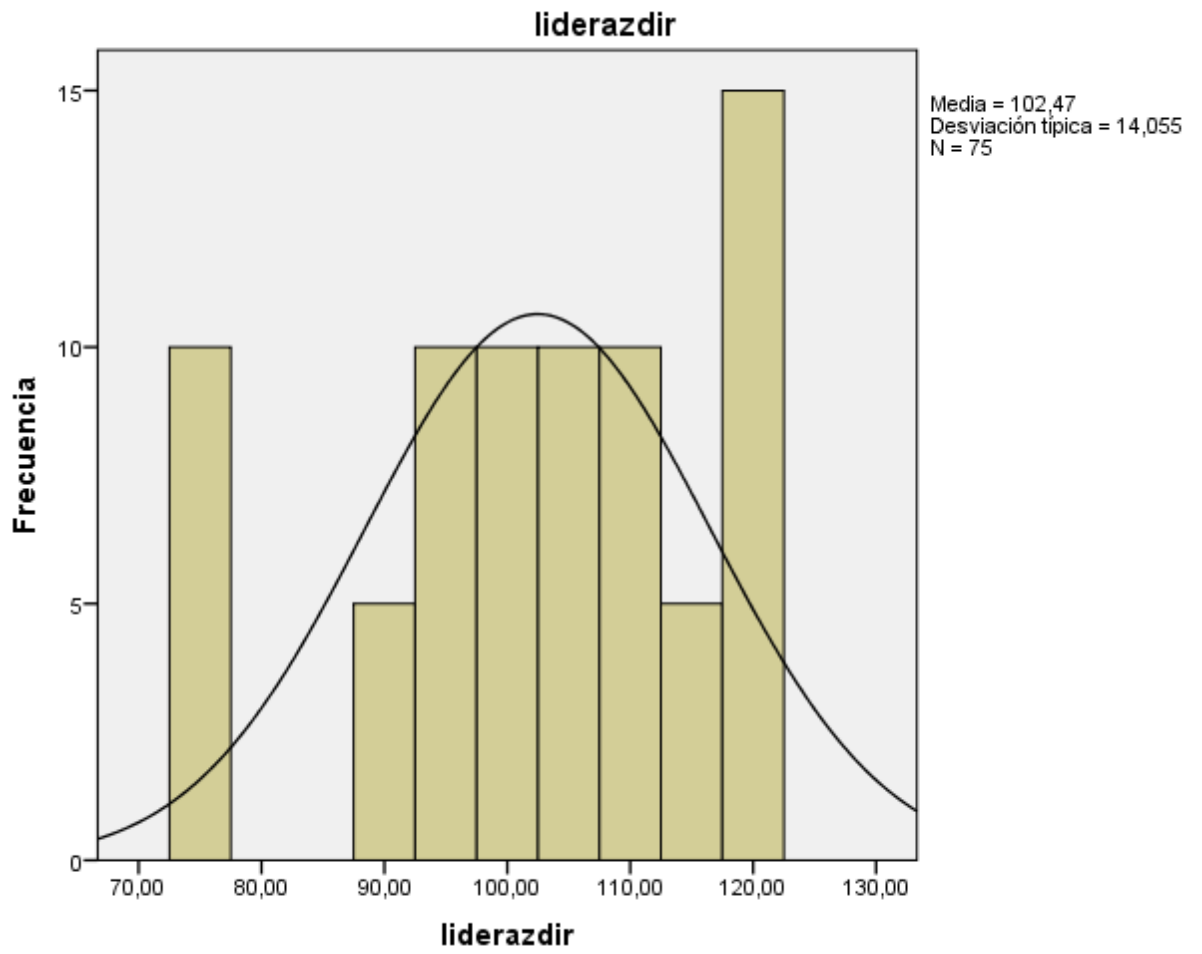


Figura 10

Distribución de datos de la variable liderazgo del director.

Tabla 15

Correlación: Satisfacción laboral y liderazgo del director

		Liderazgo del director	Satisfacción laboral
Liderazgo del director	Correlación de Pearson	1	,939**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	75	75
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,939**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	75	75

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

Interpretación: En la tabla que antecede se observa que la correlación de Pearson es de 0,939; la cual significa que existe correlación positiva alta entre la dimensión satisfacción laboral y la variable liderazgo del director.

Tabla 16

Distribución de frecuencias de la dimensión trabajo en equipo

Datos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
28,00	10	13,3	13,3
29,00	15	20,0	33,3
31,00	10	13,3	46,7
33,00	5	6,7	53,3
34,00	10	13,3	66,7
35,00	5	6,7	73,3
42,00	5	6,7	80,0
43,00	5	6,7	86,7
44,00	5	6,7	93,3
45,00	5	6,7	100,0
Total	75	100,0	

Tabla 17

Distribución de frecuencias de liderazgo del director

Datos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
75,00	5	6,7	6,7
77,00	5	6,7	13,3
88,00	5	6,7	20,0
96,00	5	6,7	26,7
97,00	5	6,7	33,3
98,00	5	6,7	40,0
102,00	5	6,7	46,7
105,00	5	6,7	53,3
106,00	5	6,7	60,0
109,00	10	13,3	73,3
113,00	5	6,7	80,0
118,00	5	6,7	86,7
122,00	10	13,3	100,0
Total	75	100,0	

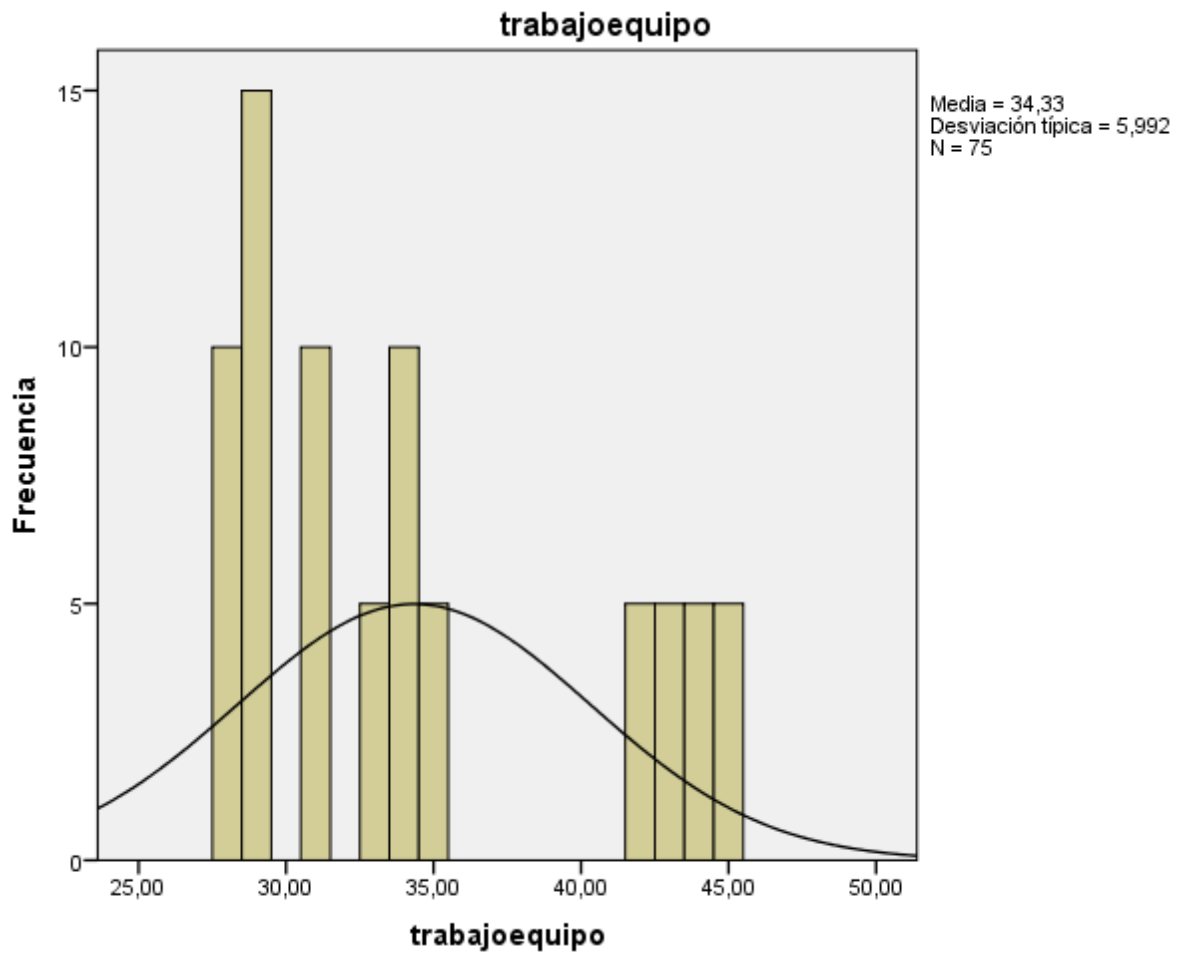


Figura 11

Distribución de datos de la sub variable trabajo en equipo de los docentes de las I.E.

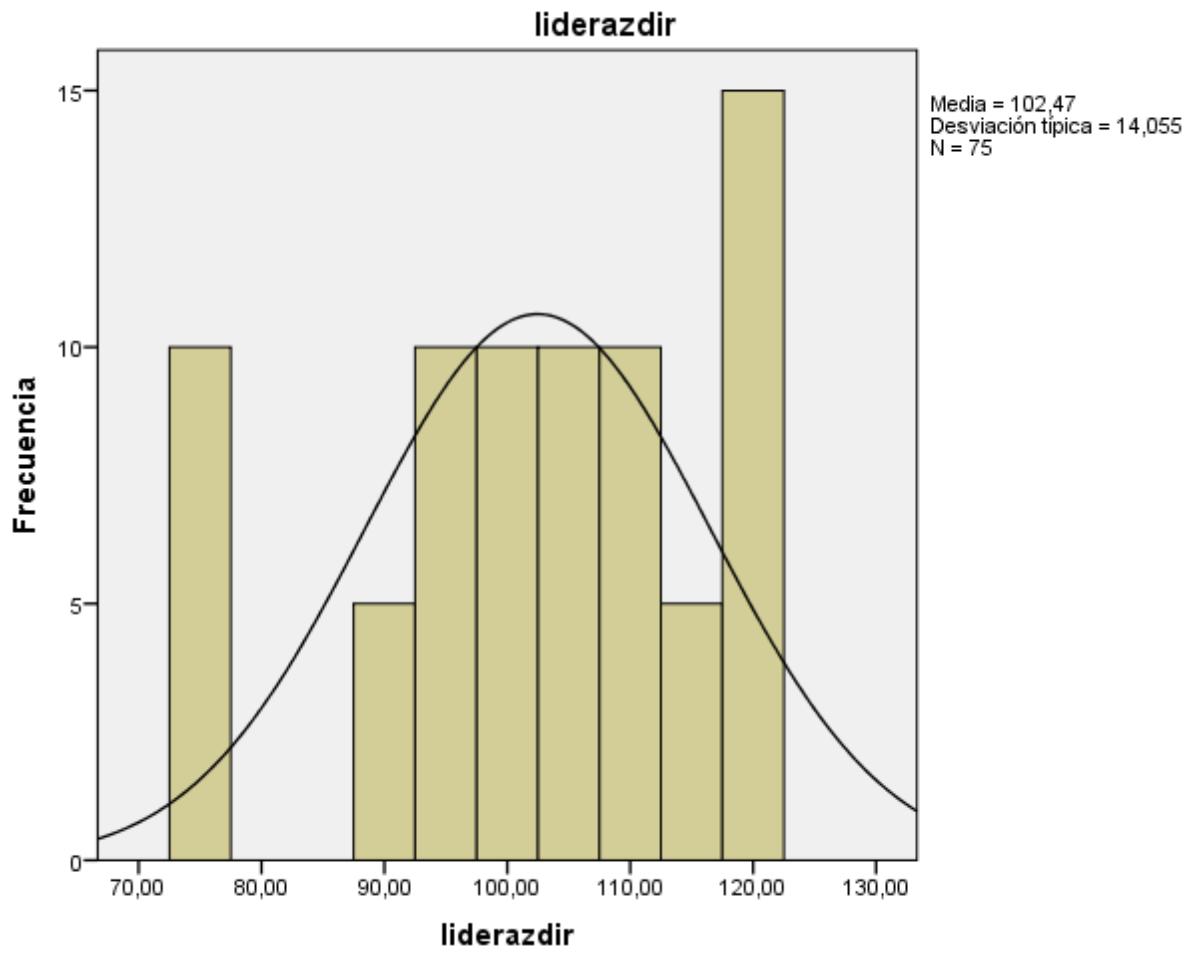


Figura 12

Distribución de datos de la variable liderazgo del director.

Tabla 18
Correlación: Trabajo en equipo y liderazgo del director

		Liderazgo del director	Trabajo en equipo
Liderazgo del director	Correlación de Pearson	1	,885**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	75	75
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	,885**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	75	75

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

Interpretación: En la tabla que antecede se observa que la correlación de Pearson es de 0,885; la cual significa que existe correlación positiva alta entre la dimensión trabajo en equipo y la variable liderazgo del director.

4.3. Prueba de Hipótesis

La comprobación de hipótesis se realizó mediante la aplicación del programa estadístico SPSS 20 y también para el Análisis del Coeficiente de Correlación Lineal de Pearson, para tal efecto se ha correlacionado los puntajes que corresponden a las dos variables de estudio y se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlación positiva significativa entre liderazgo del director y clima escolar en un **0,888** con un nivel de significancia de 0.01. (Tabla 3)

Para las hipótesis específicas:

Existe correlación significativa entre la dimensión habilidades de dirección y la variable clima escolar con una Correlación de 0,911 (Tabla 6)

No existe relación entre la dimensión habilidades para influir y la variable clima escolar con una Correlación de 0. 870 (Tabla 9)

No existe relación entre la motivación de los docentes y el liderazgo del director con una Correlación de 0. 944 (Tabla 12)

No existe relación entre la satisfacción laboral de los docentes y el liderazgo del director con una Correlación de 0. 939 (Tabla 15)

No existe relación entre el trabajo en equipo de los docentes y el liderazgo del director con una Correlación de 0. 885 (Tabla 18)

Interpretación

La existencia de una correlación significativa entre las variables liderazgo del director y clima escolar significa que si el liderazgo del director se incrementa también el clima escolar mejora o viceversa.

Para las hipótesis específicas planteadas igualmente existe correlación con cada una de las cinco; esto explica el resultado general que nos dice que existe correlación a nivel global de cada una de las variables de estudio.

4.4. Discusión de resultados

La correlación entre las variables liderazgo directivo y clima institucional ha sido estudiada por varios autores y han coincidido en el resultado de sus investigaciones señalando que sí existe correlación. (Monárrez y Jaik, 2016, p. 185).

La correlación encontrada en la presente investigación respecto a una de las dimensiones de la variable liderazgo del director como es las habilidades de dirección y la variable clima escolar nos indica que es uno de los componentes más importantes de la variable liderazgo del director y es por tal razón que se relaciona

en mayor medida con el clima escolar y de la misma manera las otras dimensiones como las habilidades de influir, motivaciones del docente, satisfacción laboral y trabajo en equipo que tienen relación con el clima escolar.

CONCLUSIONES

Las conclusiones que se han alcanzado como resultado de la presente investigación fueron las siguientes:

1. Se encontró que existe relación significativa entre liderazgo del director y clima escolar en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Yanahuanca. (Tabla 3). En consecuencia, se puede afirmar que sí existe liderazgo del director, habrá clima escolar favorable; dicho de otra manera, si existe buen liderazgo del director, entonces también mejorará el clima escolar de la institución educativa, o si existe un pésimo liderazgo del director entonces empobrecerá el clima escolar.
2. Existe relación significativa entre la dimensión habilidades de dirección y la variable clima escolar. (Tabla 6). Se puede afirmar que, si el director tiene habilidades de dirección, entonces habrá clima escolar favorable en su institución educativa. Por lo tanto, el clima escolar está muy relacionado a las habilidades directivas de la institución.
3. Existe relación significativa alta entre la dimensión habilidades de influir del director y la variable clima escolar (Tabla 9). En otras palabras, el clima escolar está bastante relacionado con la influencia que puede ejercer el director al interior de los integrantes de la comunidad educativa. La comunidad educativa, especialmente los docentes pese a ser personalidades completamente formadas requieren de la influencia positiva del director de su institución educativa.
4. Existe relación positiva alta entre la dimensión motivación de los docentes y la variable liderazgo del director (Tabla 12). Dicho de otra manera, la motivación que puedan o no tener los docentes tiene mucho que ver con el liderazgo directivo; se puede decir que la motivación de los docentes puede tener otros factores o variables,

pero queda demostrado para la población de estudio que está correlacionado con el liderazgo directivo.

5. Existe relación positiva alta entre la dimensión satisfacción laboral y la variable liderazgo del director (Tabla 15). Se puede decir que el liderazgo del director está correlacionado con la satisfacción laboral de los docentes; es decir los docentes pueden sentirse satisfecho por el hecho de tener un buen liderazgo.
6. Existe relación positiva alta entre la dimensión trabajo en equipo de docentes y la variable liderazgo del director (Tabla 18). El trabajo en equipo, aspecto importante que adolecen los maestros en el Perú, está asociado con el trabajo de liderazgo del director. En consecuencia, es importante tomar en cuenta el trabajo de liderazgo que realiza el director.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a los docentes y directores de las instituciones educativas, los siguientes:

- 1) Velar por la práctica del liderazgo en las instituciones teniendo en cuenta las habilidades para dirigir como son el conocimiento sobre gestión, toma de decisiones, carisma, perseverancia y las formas de trabajo cooperativo.
- 2) La motivación puede partir de los docentes, pero es importante que exista habilidades directivas y habilidades persuasivas del director. En esta persuasión se debe demostrar el entusiasmo, el optimismo y la innovación en la labor docente. La docencia puede tener una motivación de carácter intrínseco; sin embargo, será mucho mejor cuando se complementa con una motivación extrínseca de parte del director quien debe ser un líder.
- 3) Buscar la satisfacción laboral en las tareas que se desarrolla demostrando pertenencia y flexibilidad. Asimismo, poner en juego la vocación, la solidaridad, la cooperación y otros valores humanos sobre los valores superficiales del modernismo y el capitalismo.
- 4) Fomentar el trabajo en equipo en la resolución de problemas en la educación demostrando la cooperación, la adaptación y la responsabilidad como iniciativa que tiene que ver con la autoeducación permanente para mejorar la formación profesional.
- 5) Buscar el clima escolar favorable a partir de la percepción interna de cada docente y también velar que la persona quien dirige una institución tenga las habilidades suficientes para generar un clima escolar positivo. Entender que el docente no es un profesional que sale adelante individualistamente, sino promoviendo grupos diversos para resolver inquietudes y propuestas en el campo de la educación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amador, M. (s/f). *La motivación de los docentes en los centros educativos de primaria en el circuito 01 de la Dirección Regional de Desamparados Investigadora Malena Amador*. Recuperado de http://www.mep.go.cr/sites/default/files/motivacion_labora_primaria.pdf
- Arce, G. J. & Malvas, Y. M. (2014). *El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. Manuel Gonzales Prada de Huari- 2013*. Recuperado de http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/134/Arce_Malvas_tesis_mestr%C3%ADa_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arón, A. M. y Milicic, N. (1999). *Clima Escolar y Desarrollo Personal*. Santiago. Editorial Andrés Bello.
- Ascorra, P. et al. (2003). *La Escuela como Contexto de Contención Social y Afectiva*. Revista Enfoques Educativos, vol. 5, n. 1, 117-135.
- Baltazar, S. (2020). *Habilidades directivas*. Mc Garw Hill. México.
- Blanco, E. (s/f). *La relación entre el clima escolar y los aprendizajes en México*. Recuperado el 25 de marzo de 2020 de http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_10/ponencias/0103-F.pdf
- Bryk, A., Bender, P., Allensworth, E., Luppescu, S., & Easton, J. (2010). *Organizing Schools for Improvement: Lessons from Chicago* (p. 328). Chicago, IL.: University Of Chicago Press. Retrieved from http://www.amazon.com/Organizing-Schools-ImprovementLessonsChicago/dp/0226078000/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1327269904&sr=1-1
- Casassus, J., Froemel, J., & Palafox, J. (1998). *Primer estudio internacional comparativo sobre lenguaje, matemática y factores asociados en tercero y cuarto grado*.

Santiago de Chile, LLECE. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Primer+Estudio+Internacional+Comparativo+sobre+Lenguaje+,+Matemática+y+Factores+Asociados+en+Tercero+y+Cuarto+Grado#1>

Cid, A. *El clima escolar como factor de calidad en los centros de educación secundaria de la provincia de Ourense. Su estudio desde la perspectiva de la salud*. Revista de investigación educativa, vol. 22, n.º 1, págs. 113-144

Claro, J. (2013). *Calidad en educación y clima escolar: apuntes generales*. Recuperado el 25 de marzo de 2020 de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v39n1/art20.pdf>

Contreras, D. M. & Jiménez, L. F. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11983>

Daft, R. (Ed.). (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.

Del Villar, F. (1993). *El desarrollo del conocimiento práctico de los profesores de Educación Física, a través de un programa de análisis de la práctica docente. Un estudio de casos en formación inicial*. Granada: Universidad de Granada.

Freire, S. & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. GRADE. Perú.

Gerardo, J. y Ulloa, J. (2016). *Liderazgo pedagógico, conceptos y tensiones*. Recuperado el 23 de marzo de 2020 de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>

Giraldo, D y Naranjo, J. A. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>

Gómez, C. (s.f). *Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos Relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77.

Gonzaga, G. (2015). *El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la Institución Educativa N° 15513 "Nuestra Señora de Guadalupe" Talara*. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2295/MAE_EDUC_155.pdf?sequence=1

Gordillo, M, y Martínez, E. (2014, 12-14 de noviembre). *Educación para innovar, innovar para educar*. Consultado el 30 de abril de 2018 de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1672.pdf>

González, S. (2018). *Revista Mexicana de Opinión Pública*; año 13; núm. 25; pp. 185-193 ISSN 1870-7300; DOI 10.22201/fcpys.24484911e.2018.25.65182

Gutiérrez, Y. (2007). *Análisis del comportamiento antisocial de los alumnos del primer nivel que cursan estudios en el Liceo Bolivariano "Jesús Alberto Marcano Echezuría" Mariguítar. Estado Sucre. 2006-2007*. Venezuela: Universidad de Oriente.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M.P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGrawHill. México.

Herrera, L. P. (2005). *Liderazgo y Dirección*. Consultado el 20 de Marzo de 2020 de <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/optativas/2021.pdf>

López, M.; Efstathios, S.; Herrera, M. y Apolo, D. (2018). *Clima escolar y desempeño docente: un caso de éxito. Aproximaciones a escuelas públicas de la provincia de Carchi-Ecuador*. Recuperado de

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n35/a18v39n35p05.pdf>

- Macahuachi, P. B. y Gonzales, K. D. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa inicial Nuestra Señora de la esperanza del distrito de Tambopata, Puerto Maldonado, 2016*. Recuperado de <http://repositorio.unamad.edu.pe/handle/UNAMAD/228>
- Magendzo, A. y Toledo, M. (2008). *Intimidación (bullying) en la escuela: Investigaciones sobre clima y rendimiento escolar. En Educación en cultura de paz*. Santiago de Chile: Oreal/Unesco.
- Maxwell, J. (2011). *Liderazgo Carismático*. Executive Excellence, 86, 22-23.
- Molina, N., y Pérez, I. (2006). *El clima de relaciones interpersonales en el aula un caso de estudio*. *Revista Paradigma*. Extraída en Abril de 2011 de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1011-22512006000200010&script=sci_arttext.
- Ministerio de Educación (MINEDU) (2017). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva. Texto del Módulo 3*. Programa Directivos Educan. Lima Perú.
- Ministerio de Educación de El Salvador (2008). *Dirección escolar efectiva*.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2008). *La persuasión como técnica comunicativa en prevención de riesgos laborales*.
- Mogollón, O. J. (2015). *Clima escolar y calidad educativa en la institución educativa Alfredo Bonifaz Fonseca –Periodo 2015*. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/942>
- Monárrez, H. & Jaik, A. (2016). *El clima escolar y su relación con el liderazgo directivo en nivel básico*. Recuperado de http://iunaes.mx/wp-content/uploads/2016/02/Clima-escolar-y-Liderazgo-directivo-Heriberto_Adla-

1.pdf

Monroy, J. (2013). *Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente en la escuela estatal Rafael Saturno Guerra, Valencia- estado Carabobo*. Recuperado de <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700035BB.pdf>

Murillo, P. y Becerra, S. (2009). *Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de «redes semánticas naturales». Su importancia en la gestión de los centros educativos*. Recuperado el 25 de marzo de 2020 de http://www.revistaeducacion.educacion.es/re350/re350_16.pdf

Kawata, P. A. (s/f). *Desarrollo de liderazgo*. NATIONAL MINORITY.

Ortiz, A. (2014). *El Liderazgo pedagógico en los procesos de Gestión Educativa*. México.

Piqueras, C. (2016). *Manual para líderes de equipos*. Recuperado de <file:///C:/Users/orlando/Downloads/01.%20Manual%20para%20l%C3%ADderes%20de%20equipos%20autor%20Cesar%20Piqueras.pdf>

Rodríguez-Molina, Guillermo (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y educadores*.

Rodríguez, M. (1998). *Manejo de problemas y toma de decisiones*. El Manual Moderno, México.

Rojas, A. Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. OREALC/UNESCO

Román, M. (2008). *Investigación latinoamericana sobre la escuela eficaz. En Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: UNESCO y LLECE.

Ruiz, G. (1999). *Un acercamiento a la calidad de la educación primaria en Aguascalientes desde la perspectiva de la efectividad escolar*. Aguascalientes,

México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Sandoval, M. (2014). *Convivencia y clima escolar: claves de la gestión del conocimiento*.

Última Década, (41), 153-178.

Santos, M. A. (2013-Julio). *Invitación al optimismo*. Consultado el 30 de abril de 2018

de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/959-3322-1-PB.pdf

Saracho, J. M. (12 de noviembre 2016). *Liderazgo y motivación: el entusiasmo*.

Recuperado el 30 de abril de 2018 de <http://saracho.cl/liderazgoymotivacion/>

Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica*. Colombia: Editorial Panamericana.

Sierra, G. M. (2016). *Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del*

emprendimiento sostenible. Recuperado el 23 de marzo de 2020 de

<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>

UNESCO (2013). *Análisis del clima escolar. ¿Poderoso factor que explica el aprendizaje*

en America Latina y el Caribe?. Santillana. Santiago de Chile.

Zuzama, J. M. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un*

caso real. Recuperado el 20 de marzo de 2020 de

https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_J%09uana_Maria.pdf?sequence=1

ANEXOS

Apéndice B

- Instrumento de Recolección de datos.

QUESTIONARIO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Instrucciones:

Estimado colega docente a continuación se le presenta un cuestionario para evaluar el liderazgo del director de su IE; favor de responder adecuadamente ya que servirán para un trabajo de investigación.

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



Nº	Liderazgo del director	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	El director promueve discusiones sobre aspectos de gestión	1	2	3	4	5
2	Es capaz de discutir normas que son injustas	1	2	3	4	5
3	Sugiere nuevas ideas sobre normas inadecuadas	1	2	3	4	5
4	Se capacita permanentemente en eventos académicos	1	2	3	4	5
5	El director conoce sobre gestión	1	2	3	4	5
6	El director toma la iniciativa en las actividades	1	2	3	4	5
7	Frente a situaciones complicadas toma decisiones	1	2	3	4	5
8	Toma decisiones individualmente	1	2	3	4	5
9	Es capaz de plantear algún problema antes de tomar decisiones	1	2	3	4	5
10	Tiene confianza en si mismo	1	2	3	4	5
11	El director organiza actividades nuevas	1	2	3	4	5
12	Sugiere nuevas ideas	1	2	3	4	5
13	Intenta organizar equipos de trabajo	1	2	3	4	5
14	Tu director apoya el trabajo a realizar	1	2	3	4	5
15	Es democrático y acepta opiniones de los colegas	1	2	3	4	5
16	Promueve el cambio permanentemente	1	2	3	4	5
17	Es capaz de dar prioridades a nivel de instituciones	1	2	3	4	5
18	Inspira confianza a los demás	1	2	3	4	5
19	Tiene capacidad de negociación	1	2	3	4	5
20	Comunica los acuerdos tomados en reuniones	1	2	3	4	5
21	Sabe escuchar a los colegas	1	2	3	4	5
22	Tiene habilidades para tratar a las personas	1	2	3	4	5
23	Sonríe cuando interactúa con otras personas	1	2	3	4	5
24	Planifica las actividades a realizar	1	2	3	4	5
25	Es responsable y cumple su palabra	1	2	3	4	5
26	Toma decisiones adecuadas	1	2	3	4	5
27	Demuestra serenidad al expresar sus ideas	1	2	3	4	5

Apéndice C

Instrumento de recolección de datos.

QUESTIONARIO DE CLIMA ESCOLAR

Instrucciones:

Estimado colega docente, a continuación se le presenta un cuestionario para evaluar el clima escolar de su IE; favor de responder adecuadamente ya que servirán para un trabajo de investigación.

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

Nº	Clima escolar	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	El director evita criticar al grupo por cosas de poca importancia	1	2	3	4	5
2	Los docentes explican los detalles de las tareas encomendadas	1	2	3	4	5
3	Se informa y se estimula a los docentes de los logros alcanzados	1	2	3	4	5
4	Reciben estimulaciones por el trabajo que realizan	1	2	3	4	5
5	Elaboren el trabajo en función a reglas establecidas	1	2	3	4	5
6	Se aceptan innovaciones al interior de la institución	1	2	3	4	5
7	Te gusta el trabajo que realizas en la institución	1	2	3	4	5
8	Muy pocas veces se dejan las cosas sin concluir	1	2	3	4	5
9	Participan todos los docentes en las actividades	1	2	3	4	5
10	Las instrucciones del director se hacen en tono adecuado	1	2	3	4	5
11	Se anima a que los colegas tomen sus propias decisiones	1	2	3	4	5
12	Las normas para ser cumplidas se contextualizan	1	2	3	4	5
13	Los docentes actúan con independencia	1	2	3	4	5
14	Los docentes se identifican con la institución	1	2	3	4	5
15	No tienen dificultades para llevar los colores de la institución	1	2	3	4	5
16	Entre colegas tienen un buen espíritu de trabajo	1	2	3	4	5
17	Se alienta el espíritu crítico y constructivo	1	2	3	4	5
18	Se apoyan unos a otros en las dificultades	1	2	3	4	5
19	Las actividades que realizan están bien planificadas y consensuadas.	1	2	3	4	5
20	Se respetan mutuamente respecto a sus diferencias	1	2	3	4	5
21	Todos los colegas se sienten cómodos en el grupo	1	2	3	4	5
22	Los colegas suelen llegar temprano a la escuela	1	2	3	4	5
23	Los acuerdos que se toman son cumplidos.	1	2	3	4	5
24	Si un colega comete una falta lo reconoce públicamente	1	2	3	4	5

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Yanahuasca, 01 de Abril de 2021

Señor:

Mg. David OSORIO ESPINOZA

PRESENTE

Yo, **Marta COSME AVELINO**, identificado con DNI 04053746, ex alumna de la Escuela de Posgrado de la Maestría de Liderazgo y Gestión Educativa, solicito a usted su opinión profesional para VALIDAR el instrumento de mi tesis titulada: El liderazgo del director y el clima escolar en las instituciones educativas del Nivel Primario del distrito de Yanahuasca, provincia Daniel Alcides Carrión. Para lo cual acompaño la tabla de evaluación de Instrumentos por expertos.

Por la atención que la presente merezca le expreso mi agradecimiento personal.

Atentamente.



Lic. ~~Marta~~ COSME AVELINO
AUTORA DEL INSTRUMENTO

Recibido



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Yamaluanca, 02 de Abril de 2021

Señor:

Mg. Oscar RIVERA TRUJILLO

PRESENTE

Yo, **Maria COSME AVELINO**, identificado con DNI 04053746, ex alumna de la Escuela de Posgrado de la Maestría de Liderazgo y Gestión Educativa, solicito a usted su opinión profesional para VALIDAR los instrumentos de mi tesis titulada: El liderazgo del director y el clima escolar en las instituciones educativas del Nivel Primario del distrito de Yamaluanca, provincia Daniel Alcides Carrión. Para lo cual acompaño:

- 1) Tabla de evaluación de Instrumentos por expertos
- 2) Matriz de consistencia

Por la atención que la presente merezca le expreso mi agradecimiento personal.

Atentamente,



Lic. Maria Cosme Avelino
DNI N° 04053746

Lic. Maria COSME AVELINO
AUTORA DEL INSTRUMENTO

Recibido: 31 - 03 - 2021



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
ESCUELA DE POSGRADO

Yanahuanca, 02 de Abril de 2021

Señor:
Mg. Orlando SUAREZ LEANDRO
PRESENTE

Yo, María COSME AVELINO, identificado con DNI 04053746, ex alumna de la Escuela de Posgrado de la Maestría de Liderazgo y Gestión Educativa, solicito a usted su opinión profesional para VALIDAR los instrumentos de mi tesis titulada: El liderazgo del director y el clima escolar en las instituciones educativas del Nivel Primario del distrito de Yanahuanca, provincia Daniel Alcides Carrion.

Para lo cual acompaño:

- 1) Tabla de evaluación de Instrumentos por expertos
- 2) Matriz de consistencia

Por la atención que la presente merezca le expreso mi agradecimiento personal.

Atentamente.



Lic. María COSME AVELINO
AUTORA DEL INSTRUMENTO

Recibido: 3 - 04 - 2021



JUICIO DE EXPERTO																		
Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Opciones de respuesta					Criterios de evaluación								Observaciones y/o recomendaciones (propuesta de ítem)	
				Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	Suficiencia		Claridad		Coherencia		Relevancia			
									Los ítems que pertenecen a un mismo indicador bastan para obtener la medición de ésta.		El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.		El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.		El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.			
									Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
Clima escolar	Motivación	Optimismo	El director evita criticar al grupo por cosas de poca importancia						X		X		X		X			
			Los docentes explican los detalles de las tareas encomendadas						X		X		X		X			
			Se informa y se estimula a los docentes de los logros alcanzados						X		X		X		X			
	Innovación	Reciben estimulaciones por el trabajo que realizan						X		X		X		X				
		Elaboran el trabajo en función a reglas establecidas						X		X		X		X				

		Enusiasmo	Se aceptan innovaciones al interior de la institución					X		X		X		X			
			Te gusta el trabajo que realizas en la institución					X		X		X		X			
			Muy pocas veces se dejan las cosas sin concluir					X		X		X		X			
			Participan todos los docentes en las actividades					X		X		X		X			
Satisfacción laboral	Flexibilidad	Las instrucciones del director se hacen en tono adecuado						X		X		X		X			
		Se anima a que los colegas tomen sus propias decisiones						X		X		X		X			
		Las normas para ser cumplidas se contextualizan							X		X		X		X		
	Pertenenencia	Los docentes actúan con independencia							X		X		X		X		
		Los docentes se identifican con la institución							X		X		X		X		
		No tienen dificultades para llevar los colores de la institución							X		X		X		X		
Trabajo en equipo	Cooperación	Entre colegas tienen un buen espíritu de trabajo						X		X		X		X			
		Se alienta el espíritu crítico y constructivo							X		X		X		X		
		Se apoyan unos a otros en las dificultades							X		X		X		X		

Adaptación	Las actividades que realizan están bien planificadas y consensuadas.						X		X		X		X		
	Se respetan mutuamente respecto a sus diferencias						X		X		X		X		
	Todos los colegas se sienten cómodos en el grupo						X		X		X		X		
Responsabilidad	Los colegas suelen llegar temprano a la escuela						X		X		X		X		
	Los acuerdos que se toman son cumplidos.						X		X		X		X		
	Si un colega comete una falta lo reconoce públicamente						X		X		X		X		

Nombres y apellidos del experto: David Wilson OSORIO ESPINOZA.....

Grado académico: Maestría.....

Cargo: Docente.....

Fecha: 01/04/2021.....



Firma


DNI N° 4 1860670

JUICIO DE EXPERTO																	
Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Opciones de respuesta					Criterios de evaluación						Observaciones y/o recomendaciones (propuesta de ítem)		
				Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	Suficiencia		Claridad		Coherencia			Relevancia	
									Si	No	Si	No	Si	No		Si	No
Liderazgo del director	Habilidad de dirección	Conocimiento de gestión	El director promueve discusiones sobre aspectos de gestión						X		X		X		X		
			Es capaz de discutir normas que son injustas						X		X		X		X		
			Sugiere nuevas ideas sobre normas inadecuadas						X		X		X		X		
			Se capacita permanentemente en eventos académicos						X		X		X		X		
			El director conoce sobre gestión						X		X		X		X		
	Toma de	El director toma la iniciativa en las actividades						X		X		X		X			

Habilidad de influir		Frente a situaciones complicadas toma decisiones					X		X		X		X		
		Toma decisiones individualmente					X		X		X		X		
		Es capaz de plantear algún problema antes de tomar decisiones					X		X		X		X		
		Tiene confianza en sí mismo					X		X		X		X		
	Forma de trabajo	El director organiza actividades nuevas					X		X		X		X		
		Sugiere nuevas ideas					X		X		X		X		
		Intenta organizar equipos de trabajo					X		X		X		X		
	Persuasión	Tu director apoya el trabajo a realizar					X		X		X		X		
		Es democrático y acepta opiniones de los colegas					X		X		X		X		
		Promueve el cambio permanentemente					X		X		X		X		
		Es capaz de dar prioridades a nivel de instituciones					X		X		X		X		
	Carisma	Inspira confianza a los demás					X		X		X		X		
		Tiene capacidad de negociación					X		X		X		X		
		Comunica los acuerdos tomados en reuniones					X		X		X		X		
		Sabe escuchar a los colegas					X		X		X		X		
Tiene habilidades para tratar a las personas						X		X		X		X			

		Sonríe cuando interactúa con otras personas					X		X		X		X		
	Seguridad	Planifica las actividades a realizar					X		X		X		X		
		Es responsable y cumple su palabra					X		X		X		X		
		Toma decisiones adecuadas					X		X		X		X		
		Demuestra serenidad al expresar sus ideas					X		X		X		X		

Nombres y apellidos del experto: David Wilson OSORIO ESPINOZA
 Grado académico: Maestría
 Cargo: Docente
 Fecha: 01/04/2021



 Firma
 DNI N° 41860670

JUICIO DE EXPERTO																	
Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta					Criterios de evaluación								Observaciones y/o recomendaciones (propuesta de ítem)
				Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	Suficiencia		Claridad		Coherencia		Relevancia		
									Los ítems que pertenecen a un mismo indicador bastan para obtener la medición de ésta.		El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.		El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.		El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.		
									Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
Clima escolar	Motivación	Optimismo	El director evita criticar al grupo por cosas de poca importancia						X		X		X				
			Los docentes explican los detalles de las tareas encomendadas						X		X		X		X		
			Se informa y se estimula a los docentes de los logros alcanzados							X		X		X		X	
	Innovación	Reciben estimulaciones por el trabajo que realizan							X		X		X		X		
		Elaboran el trabajo en función a reglas establecidas							X		X		X		X		

	Entusiasmo	Se aceptan innovaciones al interior de la institución					X		X		X		X		
		Te gusta el trabajo que realizas en la institución					X		X		X		X		
		Muy pocas veces se dejan las cosas sin concluir					X		X		X		X		
Satisfacción laboral	Flexibilidad	Participan todos los docentes en las actividades					X		X		X		X		
		Las instrucciones del director se hacen en tono adecuado					X		X		X		X		
		Se anima a que los colegas tomen sus propias decisiones					X		X		X		X		
	Pertenencia	Las normas para ser cumplidas se contextualizan					X		X		X		X		
		Los docentes actúan con independencia					X		X		X		X		
		Los docentes se identifican con la institución					X		X		X		X		
Trabajo en equipo	Coopera	No tienen dificultades para llevar los colores de la institución					X		X		X		X		
		Entre colegas tienen un buen espíritu de trabajo					X		X		X		X		
		Se alienta el espíritu crítico y constructivo					X		X		X		X		
	Adaptación	Se apoyan unos a otros en las dificultades					X		X		X		X		
		Las actividades que realizan están bien planificadas y consensuadas.					X		X		X		X		
		Se respetan mutuamente respecto a sus diferencias					X		X		X		X		
		Todos los colegas se sienten cómodos en el grupo					X		X		X		X		


Respuesta	Los colegas suelen llegar temprano a la escuela					X		X		X		X		
	Los acuerdos que se toman son cumplidos.					X		X		X		X		
	Si un colega comete una falta lo reconoce públicamente					X		X		X		X		

Nombres y apellidos del experto: Oscar Cirilo RIVERA TRUJILLO

Grado académico: Maestro en Docencia en el nivel superior.

Cargo: Director de la IE. N° 34684 RIO DE LA PLATA

Fecha: 31 de marzo del 2021



 Firma


JUICIO DE EXPERTO

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta		Criterios de evaluación								Observaciones y/o recomendaciones (propuesta de ítem)			
				Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	Suficiencia		Claridad		Coherencia		Relevancia		
									Si	No	Si	No	Si		No	Si	No
Liderazgo del director	Habilidad de dirección	Conocimiento de gestión	El director promueve discusiones sobre aspectos de gestión						X		X		X		X		
			Es capaz de discutir normas que son injustas						X		X		X		X		
			Sugiere nuevas ideas sobre normas inadecuadas						X		X		X		X		
			Se capacita permanentemente en eventos académicos						X		X		X		X		
			El director conoce sobre gestión						X		X		X		X		

	Toma de decisiones	El director toma la iniciativa en las actividades						X		X		X		
		Frente a situaciones complicadas toma decisiones						X		X		X		
		Toma decisiones individualmente						X		X		X		
		Es capaz de plantear algún problema antes de tomar decisiones						X		X		X		
		Tiene confianza en sí mismo						X		X		X		
	Forma de trabajo	El director organiza actividades nuevas						X		X		X		
		Sugiere nuevas ideas						X		X		X		
		Intenta organizar equipos de trabajo						X		X		X		
	Habilidad de influir	Persuasión	Tu director apoya el trabajo a realizar						X		X		X	
Es democrático y acepta opiniones de los colegas								X		X		X		
Promueve el cambio permanentemente								X		X		X		
Es capaz de dar prioridades a nivel de instituciones								X		X		X		
Carisma		Inspira confianza a los demás						X		X		X		
		Tiene capacidad de negociación						X		X		X		
		Comunica los acuerdos tomados en reuniones						X		X		X		
		Sabe escuchar a los colegas						X		X		X		
		Tiene habilidades para tratar a las personas						X		X		X		
		Sonríe cuando interactúa con otras personas						X		X		X		
Seguidad		Planifica las actividades a realizar						X		X		X		
		Es responsable y cumple su palabra						X		X		X		
		Toma decisiones adecuadas						X		X		X		

			Demuestra serenidad al expresar sus ideas					X		X		X		X		
--	--	--	---	--	--	--	--	---	--	---	--	---	--	---	--	--

Nombres y apellidos del experto: RIVERA TRUJILLO, Oscar Cirilo
 Grado académico: Maestro en Docencia en el nivel superior
 Cargo: Director de la IE. N° 34684 RIO DE LA PLATA
 Fecha: 31 de marzo del 2021.....



 Firma

JUICIO DE EXPERTO

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Opciones de respuesta					Criterios de evaluación				Observaciones y/o recomendaciones (propuesta de ítem)				
				Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	Suficiencia		Claridad			Coherencia		Relevancia	
									Los ítems que pertenecen a un mismo indicador bastan para obtener la medición de éste.	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.		Si	No	Si	No
Clima escolar	Motivación	Optimismo	El director evita criticar al grupo por cosas de poca importancia						X		X		X		X		
			Los docentes explican los detalles de las tareas encomendadas						X		X		X		X		
			Se informa y se estimula a los docentes de los logros alcanzados						X		X		X		X		
		Innovación	Reciben estimulaciones por el trabajo que realizan						X		X		X		X		
			Elaboran el trabajo en función a reglas establecidas						X		X		X		X		
			Se aceptan innovaciones al interior de la institución						X		X		X		X		
	Enthusiasmo	Te gusta el trabajo que realizas en la institución						X		X		X		X			
		Muy pocas veces se dejan las cosas sin concluir						X		X		X		X			
		Participan todos los docentes en las actividades						X		X		X		X			
	SI NO	SI NO	SI NO	Las instrucciones del director se hacen en tono adecuado						X		X		X			

Trabajo en equipo		Se anima a que los colegas tomen sus propias decisiones						X		X		X		X		
		Las normas para ser cumplidas se contextualizan						X		X		X		X		
	Pertinencia	Los docentes actúan con independencia						X		X		X		X		
		Los docentes se identifican con la institución						X		X		X		X		
		No tienen dificultades para llevar los colores de la institución						X		X		X		X		
	Cooperación	Entre colegas tienen un buen espíritu de trabajo						X		X		X		X		
		Se siente el espíritu crítico y constructivo						X		X		X		X		
		Se apoyan unos a otros en las dificultades						X		X		X		X		
	Adeptación	Las actividades que realizan están bien planificadas y consensuadas.						X		X		X		X		
		Se respetan mutuamente respecto a sus diferencias						X		X		X		X		
		Todos los colegas se sienten cómodos en el grupo						X		X		X		X		
	Responsabilidad	Los colegas suelen llegar temprano a la escuela						X		X		X		X		
		Los acuerdos que se toman son cumplidos.						X		X		X		X		
		Si un colega comete una falta lo reconoce públicamente						X		X		X		X		

Nombres y apellidos del experto: Orlando SUAREZ LEANDRO.....

Grado académico: Magister.....

Cargo: Docente UNDAC.....

Fecha: 03/04/2021.....



Firma

DNI N° 04080885

JUICIO DE EXPERTO

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Opciones de respuesta				Criterios de evaluación								Observaciones y/o recomendaciones (propuesta de ítem)	
				Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	Suficiencia		Claridad		Coherencia		Relevancia		
									Si	No	Si	No	Si	No	Si		No
Liderazgo del director	Habilidad de dirección	Conocimiento de gestión	El director promueve discusiones sobre aspectos de gestión						X		X		X		X		
			Es capaz de discutir normas que son injustas						X		X		X		X		
			Sugiere nuevas ideas sobre normas inadecuadas						X		X		X		X		
			Se capacita permanentemente en eventos académicos						X		X		X		X		
			El director conoce sobre gestión						X		X		X		X		
	Toma de decisiones		El director toma la iniciativa en las actividades						X		X		X		X		
			Frente a situaciones complicadas toma decisiones						X		X		X		X		
			Toma decisiones individualmente						X		X		X		X		
			Es capaz de plantear algún problema antes de tomar decisiones						X		X		X		X		
			Tiene confianza en sí mismo						X		X		X		X		
	Forma de trabajo		El director organiza actividades nuevas						X		X		X		X		
			Sugiere nuevas ideas						X		X		X		X		

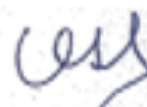
Habilidad de influir	Democracia	Intenta organizar equipos de trabajo						X		X		X		X		
		Tu director apoya el trabajo a realizar						X		X		X		X		
		Es democrático y acepta opiniones de los colegas						X		X		X		X		
		Promueve el cambio permanentemente						X		X		X		X		
	Es capaz de dar prioridades a nivel de instituciones						X		X		X		X			
	Cultura	Inspira confianza a los demás						X		X		X		X		
		Tiene capacidad de negociación						X		X		X		X		
		Comunica los acuerdos tomados en reuniones						X		X		X		X		
		Sabe escuchar a los colegas						X		X		X		X		
		Tiene habilidades para tratar a las personas						X		X		X		X		
		Sonríe cuando interactúa con otras personas						X		X		X		X		
	Seguridad	Planifica las actividades a realizar						X		X		X		X		
		Es responsable y cumple su palabra						X		X		X		X		
		Toma decisiones adecuadas						X		X		X		X		
		Demuestra serenidad al expresar sus ideas						X		X		X		X		

Nombre y apellidos del experto: Oriando SUAREZ LEANDRO.....

Grado académico: Magister en Problemas de ~~Cooperación~~.....

Cargo: Docente de la ~~UNO~~.....

Fecha: 3 de abril del 2021.....



Firma

DNI.....04080885

“RELACION ENTRE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y CLIMA ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO DEL DISTRITO DE YANAHUANCA, PROVINCIA DANIEL ALCIDES CARRION”

Formulación del problema	Determinación de Objetivos	Marco teórico	Formulación de Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Métodos y Técnicas	Población y muestra	Escala
<p>Problema General: a) ¿Existe relación entre el liderazgo del director y el clima escolar en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuasca?</p> <p>Problemas específicos f) ¿Existe relación entre las habilidades de dirección y el clima escolar en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuasca? g) ¿Existe relación entre las habilidades de influir y el clima escolar en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuasca? h) ¿Existe relación entre la motivación de los docentes y el liderazgo del director en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuasca?</p>	<p>Objetivo General Establecer la relación que existe entre el liderazgo del director y el clima escolar en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Yanahuasca.</p> <p>Objetivos Específicos f) Establecer la relación que existe entre las habilidades de dirección y el clima escolar en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuasca. g) Definir la relación que existe entre las habilidades de influir y el clima escolar en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuasca. h) Determinar la relación que existe entre la motivación de los docentes y el liderazgo del director en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuasca. i) Establecer la relación que existe entre la satisfacción laboral de los docentes y el liderazgo del director en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuasca. j) Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo de los docentes y el liderazgo del director en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuasca.</p>	<p>Bases Teórico-Científicas 1.- Definición de liderazgo. 2.- Definición del liderazgo escolar. 3.- Tipos de liderazgo escolar. 4.- Rasgos del liderazgo escolar. 5.- Definiciones de clima escolar 6.- Tipos de clima escolar 7.- Importancia del clima escolar favorable. 8.- Enfoques del clima escolar.</p>	<p>Hipótesis General: El liderazgo del director muestra una relación recíproca con el clima escolar de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Yanahuasca.</p> <p>Hipótesis específicas H₁ Las habilidades de dirección esta vinculada al clima escolar de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Yanahuasca. H₂ A mayor habilidad de influencia del director mejor será el clima escolar en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Yanahuasca. H₃ A mayor motivación de los docentes mayor habilidad de liderazgo del director en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Yanahuasca. H₄ El clima de satisfacción laboral de los docentes está asociado al liderazgo del director en las instituciones</p>	<p>V1 Liderazgo del director</p> <p>V2 Clima escolar</p>	<p>Habilidad de dirección</p> <p>Habilidad de influir</p> <p>Motivación</p> <p>Satisfacción laboral</p> <p>Trabajo en equipo</p>	<p>Conocimiento de gestión</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Forma de trabajo</p> <p>Persuasión</p> <p>Carisma</p> <p>Seguridad</p> <p>Optimismo</p> <p>Innovación</p> <p>Entusiasmo</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Pertenencia</p> <p>Cooperación</p> <p>Adaptación</p> <p>Responsabilidad</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p>	<p>-Tipo de investigación Segun la clasificación de Hernandez, Fernandez y Batista, (2010: 4) el tipo de investigación es: Investigación cuantitativa.</p> <p>Nivel de Investigación Segun la clasificación de Hernandez, Fernandez y Batista, (2010:81) el nivel de investigación es: Correlacional.</p> <p>Método Para el desarrollo de la investigación se utilizaran los métodos: Deductivo y Descriptivo</p> <p>Diseño</p> <p>X ←→ Y ↑ ↑ O1 O2</p> <p>X = Variable Y = Variable</p>	<p>Población: 250 docentes</p> <p>Muestra: 130 docentes</p>	<p>N = 1 CN = 2 CS = 3 S = 4</p>

<p>i) ¿Existe relación entre la satisfacción laboral de los docentes y el liderazgo del director en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuanca?</p> <p>j) ¿Existe relación entre el trabajo en equipo de los docentes y el liderazgo del director en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Yanahuanca?</p>			<p>educativas del nivel primario del distrito de Yanahuanca. H_1 El trabajo en equipo de los docentes está asociado al liderazgo del director en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Yanahuanca.</p>					<p>O1= Instrumento O2= Instrumento</p>		
--	--	--	---	--	--	--	--	---	--	--