



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

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

Influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de la
I.E. N°82260 San Bernardino, San Pablo, Cajamarca.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Galvez Mendoza, Rosa Clementina (ORCID: 0000-0002-9532-0896)

ASESOR:

Mg. Chero Zurita, Juan Carlos (ORCID: 0000-0003-3995-4226)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

CHICLAYO - PERÚ

2019

Dedicatoria

A mis hijos, que son mi fuente de esfuerzo y superación constante en mi vida personal y profesional.

Rosa.

Agradecimiento

Agradezco a la Universidad Cesar Vallejo por las oportunidades formativas brindadas; a mi asesor Mg. Juan Carlos Chero Zurita por su apoyo constante y, principalmente, a mis hijos, padres y hermanas, quienes fomentaron en mí el deseo de superación constante.

Rosa.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen.....	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	3
III.METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Variables y operacionalización.....	15
3.3. Población, muestra y muestreo.....	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	17
3.5. Procedimientos.....	17
3.6. Método de análisis de datos.....	18
3.7. Aspectos éticos.....	18
IV. RESULTADOS.....	19
V. DISCUSIÓN.....	37
VI. CONCLUSIONES.....	40
VII. RECOMENDACIONES.....	41
REFERENCIAS.....	42
ANEXOS.....	44

Índice de tablas

Tabla 1: Roles y funciones del director(a) con liderazgo pedagógico.....	11
Tabla 2: Componentes del clima escolar.....	12
Tabla 3: Operacionalización de variables.....	15

Índice de figuras

Figura 1: Opinión de docentes sobre el liderazgo directivo (centrado en la gente) en la I.E. N°82260 San Bernardino.....	19
Figura 2: Opinión de docentes sobre el liderazgo directivo (centrado en las tareas) en la I.E. N°82260 San Bernardino.....	20
Figura 3: Opinión de estudiantes sobre el liderazgo directivo (centrado en la gente) en la I.E. N°82260 San Bernardino.....	21
Figura 4: Opinión de estudiantes sobre el liderazgo directivo (centrado en las tareas) en la I.E. N°82260 San Bernardino.....	22
Figura 5: Opinión de padres y madres de familia sobre el liderazgo directivo (centrado en la gente) en la I.E. N°82260 San Bernardino.....	23
Figura 6: Opinión de padres y madres de familia sobre el liderazgo directivo (centrado en las tareas) en la I.E. N°82260 San Bernardino.....	24
Figura 7: Opinión de docentes sobre el componente del clima institucional “Identidad y Características Físicas”, en la I.E. N°82260 San Bernardino.....	25
Figura 8: Opinión de docentes sobre el componente del clima institucional “Convivencia Escolar”, en la I.E. N°82260 San Bernardino.....	26
Figura 9: Opinión de docentes sobre el componente del clima institucional “Cultura Escolar”, en la I.E. N°82260 San Bernardino.....	27
Figura 10: Opinión de estudiantes sobre el componente del clima institucional “Identidad y Características Físicas”, en la I.E. N°82260 San Bernardino.....	29
Figura 11: Opinión de estudiantes sobre el componente del clima institucional “Convivencia Escolar”, en la I.E. N°82260 San Bernardino.....	30
Figura 12: Opinión de estudiantes sobre el componente del clima institucional “Cultura Escolar”, en la I.E. N°82260 San Bernardino.....	31
Figura 13: Opinión de padres de familia sobre el componente de clima institucional “Identidad y Características Físicas”, en la I.E. N°82260 San Bernardino.....	33
Figura 14: Opinión de padres de familia sobre el componente del clima institucional “Convivencia Escolar”, en la I.E. N°82260 San	

Bernardino.....	34
Figura 15: Opinión de padres de familia sobre el componente del clima institucional “Cultura Escolar”, en la I.E. N°82260 San Bernardino.....	35

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de la I.E. N°82260 San Bernardino, San Pablo, Cajamarca, 2019. Se desarrolló en el paradigma de investigación cuantitativa, utilizando el tipo de investigación explicativo y el diseño cuasiexperimental, particularmente, el diseño con posprueba únicamente y grupos intactos; para ello, se tomó como población muestral no probabilística a 48 personas, de las cuales cuatro son docentes, catorce estudiantes de 5° y 6° grado y 30 padres y madres de familia de la institución educativa, a los tres actores educativos se les aplicó un cuestionario organizado en dos partes, una para recoger sus percepciones sobre el liderazgo del directivo y, la otra, para recoger sus percepciones sobre el Clima Institucional, dichos instrumentos fueron validados por el método de juicio de expertos. De acuerdo a los resultados obtenidos, existe consenso de que en la I.E. N°82260 San Bernardino se ejerce un liderazgo directivo social (según la opinión vertida por los docentes y padres de familia y que pueden corroborarse en los gráficos 1, 2, 5 y 6) y de líder en equipo (según la opinión vertida por los estudiantes y que pueden corroborarse en los gráficos 3 y 4); asimismo, que en lo que concierne al clima institucional este es favorable, excepto el aspecto referido a los reconocimientos que es parte de la cultura escolar (según opinión de los docentes y que es corroborado con lo presentado en el gráfico 9). Por lo que se llega a afirmar que el liderazgo directivo (social y de líder de equipo) influye positivamente en el clima institucional de la I.E. N°82260 San Bernardino, San Pablo, Cajamarca, 2019.

Palabras Clave: Influencia, liderazgo directivo, clima institucional.

Abstract

The purpose of this research was to determine the influence of leadership in the institutional climate of the I.E. N ° 82260 San Bernardino, San Pablo, Cajamarca, 2019. It was developed in the quantitative research paradigm, using the type of explanatory research and quasi-experimental design, particularly, the post-test design only and intact groups; For this, 48 people were taken as non-probabilistic sample population, of which four are teachers, fourteen students of 5th and 6th grade and 30 fathers and mothers of the educational institution, the three educational actors were applied a questionnaire organized in two parts, one to collect their perceptions about the leadership of the manager and, the other, to collect their perceptions about the Institutional Climate, these instruments were validated by the expert judgment method. According to the results obtained, there is consensus that in the I.E. N ° 82260 San Bernardino exerts a social leadership (according to the opinion expressed by teachers and parents and which can be corroborated in graphs 1, 2, 5 and 6) and as a team leader (according to the opinion expressed by the students and that can be corroborated in graphs 3 and 4); Likewise, that as regards the institutional climate, this is favorable, except for the aspect referred to the acknowledgments that are part of the school culture (according to the teachers' opinion and that is corroborated with what is presented in figure 9). Therefore, the management leadership (social and team leader) positively influences the institutional climate of the I.E. N ° 82260 San Bernardino, San Pablo, Cajamarca, 2019.

Keywords: Influence, leadership leadership, institutional climate.

I. INTRODUCCIÓN

La escuela actual demanda que sus directivos trabajen en lograr que sus docentes se conviertan en líderes educativos y capaces de movilizar a toda la comunidad, a trabajar por el bienestar de la institución, de las personas y la sociedad; porque el docente, dentro de su proceso formativo, debe contemplar como esencia para el desarrollo de su actividad la variable liderazgo, debido a los grandes retos y exigencias que plantea la globalización. Lo anterior se debe a la gran responsabilidad que tiene frente a sus estudiantes, dado que trasciende, construye y moldea su personalidad; a partir de un espacio académico donde procura cambios fundamentales, dentro de su formación y mejora continua. El liderazgo del docente es posible de superarse dentro de una institución educativa que opera como una comunidad de aprendizaje, reforzada por un liderazgo escolar compartido que el liderazgo pedagógico concibe (Arohuanca, 2016, p. 115).

Frente a la realidad del doble rol del directivo (docente-director) en las instituciones educativas públicas de nuestro país, región y distrito de San Bernardino, surge el interés por plantear y dar respuesta a la siguiente pregunta investigativa: ¿Cómo influye el liderazgo en el clima institucional de la I.E. N° 82260 San Bernardino, San Pablo, Cajamarca?

En esta misma línea, se considera fundamental la influencia que puede llegar a ejercer el liderazgo como líder en el clima de la institución educativa, particularmente, de la I.E. N° 82260 de San Bernardino, provincia de San Pablo, departamento de Cajamarca, donde la directora ejerce el cargo por encargatura de funciones y, además, desempeña la función docente, es decir, cumple un doble rol de docente-director.

En tal sentido, el presente estudio es de singular importancia en la práctica educativa, toda vez que se ejecuta en una institución educativa a fin de establecer la influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de una

determinada comunidad educativa, el mismo que puede aportar con la mejora del desempeño del director y docentes de la I.E. objeto de investigación. Asimismo, se justifica metodológicamente porque se aplica una metodología de investigación particular, basado en un diseño cuasi-experimental; asimismo, porque las técnicas e instrumentos de investigación son pertinentes y han sido validados por expertos en el tema, por lo que esta contribución puede ser de utilidad para investigaciones futuras. Además, se justifica teóricamente porque el presente estudio permite ahondar en la investigación de dos variables imprescindibles en la gestión educativa, como: liderazgo directivo y clima institucional. Entonces, su pertinencia y justificación desde el punto de vista teórico - práctico, implica abordar una temática fundamental porque ambas variables constituyen elementos orientadores en el proceso de la gestión educativa de las instituciones con la finalidad de convertirse integralmente competitivas.

Asimismo, se tiene como objetivo general determinar la influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de la I.E. N° 82260 San Bernardino, San Pablo, Cajamarca; y como objetivos específicos: 1) Identificar el tipo de liderazgo que ejerce el director en la I.E. N°82260 San Bernardino, San Pablo, Cajamarca, año 2019. 2) Determinar la influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de la I.E. N°82260 San Bernardino, San Pablo, Cajamarca, año 2019.

Finalmente, se considera como hipótesis de investigación que el liderazgo directivo influye positivamente en el clima institucional de la I.E. N°82260 San Bernardino, San Pablo, Cajamarca.

II. MARCO TEÓRICO

Para el fundamento empírico de las variables objeto de estudio, se ha revisado investigaciones relacionadas con dichas variables, en los ámbitos internacional, nacional y local, resultando más afines a la presente tesis las que se describen a continuación:

Contreras y Jiménez (2016), desarrollaron la tesis de grado orientada a describir el estilo de liderazgo de los directores y las características del clima institucional de un Colegio de Cundinamarca, considerando para ello el punto de vista de los diversos actores educativos para el diseño de pautas de intervención que cautelen el bien general de la comunidad educativa. Es un estudio cuantitativo, de diseño transaccional descriptivo, que estudia una muestra intencional de 130 sujetos (entre estudiantes, docentes y otros agentes), donde arriba a las conclusiones siguientes:

- Existe una proyección notoria por un estilo de liderazgo que no se desea, pero se viene ejerciendo en la institución, sujeto al desarrollo de prácticas negativas que son evidenciadas en los adjetivos negativos que mayormente se utilizan.
- Los aspectos positivos que llegan a observarse en sus líderes reflejan un liderazgo aspirable, desde el cual se propende cambiar y transformar haciendo frente a dichos aspectos negativos.
- La percepción que tiene el personal respecto al clima laboral, mostró escasa fusión en las políticas laborales y en la manera de ejecutarlas, generando descontento permanente y tensión en el entorno pedagógico.
- Los hallazgos sobre el Clima Organizacional conllevan a afirmar que el control supera el estándar que debería tener el colegio. Asimismo, evidencian que los colaboradores perciben la recompensa en un nivel bajo.

Chaparro (2017), desarrolló la tesis que tuvo como objetivo identificar la relación que hay entre el liderazgo del director y el clima institucional en la referida institución. Es un estudio cuantitativo, con diseño no experimental (correlacional transversal), estudia una muestra, seleccionada probabilísticamente, de 86 docentes, donde concluye que:

- Entre el liderazgo del director y el clima institucional existe relación significativa y directa, porque se llega a probar la hipótesis general obteniendo como coeficiente correlacional 0,755 y $p = 0,001$, según la cual, la percepción que tenga cada individuo de una I.E., va a depender de aspectos sociales, administrativos, creencias y actitudes, condicionando su comportamiento en las labores que realiza en la institución.
- Entre la capacidad de gestión y el clima institucional existe relación directa y significativa, porque se llegó a probar la hipótesis específica 1 alcanzando el coeficiente $r=0,814$ y $p=0,001$, a partir del cual se afirma que saber gestionar es una de las estrategias fundamentales para las instituciones educativas, pero es poco reconocido por la mayoría de directivos en la actualidad.
- Las relaciones humanas y el clima institucional están relacionadas directa y significativamente, debido a que se llegó a probar la hipótesis específica 2 obteniendo el coeficiente $r=0,781$ y $p=0,001$, a través del cual se afirma que el liderazgo del director es el nexo entre los factores que atañen al sistema de la organización y las tendencias para la motivación, los mismos que se convierten en un comportamiento con muchas consecuencias para la organización.
- Existe relación directa y significativa de la comunicación con el clima institucional, toda vez que se llegó a probar la hipótesis específica 3 obteniendo el coeficiente $r=0,757$ y $p=0,001$, con lo cual se evidencia que las actitudes buenas son percibidas por el personal que se desenvuelve en el mismo entorno laboral, y acarrear consecuencias en el quehacer laboral, esto es, en su desenvolvimiento y en las relaciones con sus jefes, sus pares y, en especial, con los usuarios que son los padres de familia o las familias.
- Existe asociación de la motivación del líder con el clima institucional, con lo cual señala que las intervenciones y soporte consistente del líder condiciona el ambiente de trabajo, traduciéndose en un clima favorable para el cumplimiento de sus funciones, en consecuencia, favorece la mejora de los aprendizajes y el desempeño de los profesores.

Atalaya (2016), desarrolló la tesis de grado de magíster con el objetivo de determinar la relación existente entre el liderazgo directivo con el clima institucional de un consorcio educativo. Es un estudio explicativo, de diseño

correlacional no causal, estudia una muestra probabilística aleatoria simple de 80 docentes, donde concluye que:

- El liderazgo del directivo se asocia de manera directa y moderada con el clima institucional del referido Consorcio, con un coeficiente correlacional de $r=0,662$ y una $p=0,000$ ($p < .05$).
- La capacidad de gestión del directivo se relaciona en grado moderado con el clima institucional del consorcio, con un coeficiente de $r=0.669$ y $p=0.000$ ($p < .05$).
- La capacidad de organización del director se asocia de manera directa y moderada con el clima Institucional del referido consorcio, con un coeficiente $r=0.647$ y $p=0.000$ ($p < .05$).
- La capacidad comunicativa del director se asocia de manera directa y moderada con el clima Institucional del referido consorcio, con un coeficiente $r=0.653$ y una $p=0.000$ ($p < .05$).
- En el referido Consorcio, el 50% de profesores expresan que el liderazgo es inadecuado; el 44%, indican que es poco adecuado, y sólo el 6%, indican que es adecuado.
- En el referido consorcio, en cuanto al clima institucional, el 53% de profesores indicaron que el clima es malo; el 34%, manifiesta que es regular; y únicamente el 4%, señala que hay un buen clima.
- La mayor parte de los profesores, el 45%, señalan que el liderazgo del directivo no es adecuado y hay mal clima en el acotado consorcio.

Terán (2018), desarrolló la tesis de grado de maestría con el objetivo de determinar la medida de relación significativa de los estilos de liderazgo con la gestión educativa en las instituciones educativas de la provincia de San Pablo. Es una tesis descriptiva, de diseño correlacional, estudia una muestra por conveniencia de 81 sujetos, entre directivos y docentes, donde concluye que:

- En relación al modelo 1 y objetivo específico, el liderazgo transaccional, transformacional, Laissez-faire y situacional, sustentan la gestión pedagógica, llegándose a aceptar la hipótesis nula, porque en todos los casos el valor signo supera al valor alfa.
- Respecto al modelo 2 y objetivo específico 2, el liderazgo transaccional,

transformacional, laissez-faire y situacional, sustentan la gestión administrativa, donde se acepta la hipótesis nula, debido a que el valor signo supera al valor alfa.

- Respecto al modelo 3 y objetivo específico 3, el liderazgo transaccional, transformacional, laissez-faire” y situacional, sustentan la gestión institucional, se asume la hipótesis nula, porque el valor signo supera al valor alfa.
- En relación al modelo 4 y objetivo específico 4, el liderazgo transaccional, transformacional, laissez-faire y situacional, sustentan la gestión comunitaria, se concibe la hipótesis nula, toda vez que el valor signo supera al valor alfa.
- Respecto al modelo 5 y el objetivo general, los estilos de liderazgo sustentan la gestión escolar en general, debido a que se descarta la hipótesis nula, porque el valor signo es menor al valor alfa.

En cuanto al liderazgo del director, podemos señalar que la gestión de la institución educativa depende mucho de la función que desempeña el director, de su habilidad de liderazgo, de unificar los esfuerzos de los profesores, alumnos y comunidad educativa en general, en busca de conseguir las metas afines, definidas y consensuadas con antelación (Moos & Huber, 2007; citados por Sarasola y Da Costa, 2016, p. 123). Por su parte, Sarasola y Da Costa (2016), señalan al respecto: Los directores mayormente disponen escaso tiempo al desarrollo del liderazgo pedagógico, debido a que las acciones administrativas y las emergentes tienden a copar la mayor parte de su tiempo. Así, los directores observan cómo el tiempo se les esfuma desarrollando labores administrativas, atendiendo situaciones municipales, cumpliendo con las demandas del exterior, muy lejos de los asuntos pedagógicos que le dan la contra al aprendizaje. (p. 124)

Asimismo, Sarasola y Da Costa (2016, p. 125), citando a Bolívar y otros (2014), consideran que existen tres áreas de los estudios actuales respecto al liderazgo: pedagógico, distribuido y para la justicia social.

Por un lado, respecto al liderazgo pedagógico, Sarasola y Da Costa (2016), se refieren como aquel liderazgo centrado en los aprendizajes, donde

éstos son prioritarios en toda la institución educativa y donde la enseñanza, el aprendizaje, el currículo y las evaluaciones constituyen el núcleo de del accionar del director, quien procura que las dimensiones administrativas y organizativas estén al servicio de los aprendizajes. Por lo tanto, la mejora en la calidad educativa está orientada en el marco de un liderazgo con énfasis en los aprendizajes: planificación de la enseñanza, visión del aprendizaje, programa del currículo, planificación de evaluaciones, utilización de recursos, comunidades de aprendizaje, cultura organizativa y promoción en lo social. En este sentido, como parte de un proceso reflexivo, la evaluación del liderazgo está orientado en pro de un modelo de liderazgo que favorece el aprendizaje efectivo en la institución educativa. (p. 128)

Por otro lado, en lo que respecta al liderazgo distribuido, Sarasola y Da Costa (2016) refieren que hay un determinado acuerdo en el campo del liderazgo sobre el requerimiento de un liderazgo distribuido y que la expectativa en este tipo de liderazgo se basa en la valoración de las prácticas de los sujetos que desempeñan cargos académicos y directivos en la institución. Sin embargo, a pesar que resulta latente el requerimiento de distribuir el liderazgo, ésta encuentra obstáculos incluso cuando el director, por sí mismo, no puede tratar todas las decisiones que tienen que tomarse en su institución educativa, ni monitorear todos los procesos pedagógicos, o estar in situ cuando los profesores tienen que valorar o resolver situaciones o problemas en el aula.

En las dos últimas décadas se ha estudiado sobre los factores que inciden en la aplicación del liderazgo distribuido en las instituciones educativas y los resultados obtenidos señalan que la escala en que los profesores desempeñan funciones de liderazgo organizacional tiene que ver con las características de la cultura y estructura de la institución, el origen de las relaciones director-docente, y el apoyo de los directores a las formas de distribución de liderazgo.

Uno de los aspectos más resaltantes que ha sido obtenido de una investigación realizada por Leithwood y otros (2007) sobre el liderazgo distribuido, es el hallazgo relacionado al rol principal ejecutado por los líderes

formales de la institución educativa en aportar al desarrollo de maneras provechosas de distribución de liderazgo. Los directivos prefirieron modelos planificados y coordinados de distribución de liderazgo. Además, los hallazgos de la investigación fortalecen el rol de los directivos de las instituciones, debido a que se evidenció que las normas culturales, estructuras y oportunidades para que los docentes desarrollen sus capacidades de líder, dependían principalmente del trabajo intencional realizado por los directivos. (p. 125)

En lo que respecta al liderazgo orientado a la justicia social, Sarasola y Da Costa (2016) señalan que se apertura un derrotero para llevar a cabo prácticas de liderazgo con especial énfasis en la toma de conciencia. En este sentido el actual concepto de justicia social, comprende cuatro aspectos que se vinculan y complementan, tales como: la responsabilidad, que es un llamado a la responsabilidad de los docentes y de lo que pueden hacer ante a inequidad, de allí que, de acuerdo con Shields (2014), los líderes transformacionales pueden marcar la diferencia. La redistribución, que consiste en dar más a quien lo necesita por sus condiciones innatas, más que en redistribuir bienes y recursos. La identificación y valoración de las diferencias personales, culturales y sociales. Por último, la representación, como real participación de todas las personas, especialmente de aquellas tradicionalmente excluidas.

En tal sentido, es importante llevar a la práctica estas características de liderazgo para alcanzar la justicia social. Al respecto, Bolívar y otros (2014), Leithwood (2010) han identificado y formulado una serie de prácticas que enfatizan la justicia social, destacando: la identificación y articulación de una visión de institución con énfasis en la perspectiva aludida; el fortalecimiento de una cultura institucional en y para la lograr la justicia social; la priorización del desarrollo integral de los miembros de la comunidad educativa; enfocarse en mejorar los procesos de aprendizaje y enseñanza; el fortalecimiento en la formación de comunidades profesionales de aprendizaje; la promoción de la colaboración entre la institución educativa, familia y comunidad, fortaleciendo el desarrollo de la cultura educativa en la familia; y, la ampliación del capital social de los alumnos en las instituciones educativas. (pp. 127-128)

Por su parte, Robert Blake y Jane Mouton (citados por Vernón, 2018), propusieron el modelo del Grid Gerencial, considerando cinco tipos de liderazgo:

Líder indiferente: Quien se caracteriza principalmente por evadir y eludir. A este tipo de líder le preocupa más preservar su trabajo y su experiencia laboral, evitando ocasionar problemas que pueda poner en riesgo su puesto laboral; en cambio, muy poco se preocupa por las personas e, incluso, por la producción. Asimismo, si se trata de innovación o ideas creativas, éste las evita con la finalidad de mantenerse en su zona de confort y de no arriesgarse.

Líder complaciente: Quien se caracteriza principalmente por rendir y cumplir. Se preocupa mucho por las personas, muy por sobre la producción. Están enfocados en la seguridad y comodidad de los trabajadores, considerando que ello conllevará a un aumento de su rendimiento. Empero, este ambiente tan relajado, donde el líder complace a todos, suele perjudicar a la producción por falta de dirección y control.

Líder dictador: Quien se caracteriza principalmente por controlar y dominar. Su mayor preocupación es la producción, muy por encima del valor de sus trabajadores. Suelen establecer normas y sanciones claras para su equipo de trabajo. Es un líder obsesionado con el cumplimiento de metas y considera a los empleados como un medio y no como un fin, para tal fin. En él prevalece la eficacia y productividad y siempre se preocupará, a toda costa, de lograrlo.

Líder status quo: Quien se caracteriza principalmente por el equilibrio y el compromiso. Busca siempre equilibrar los objetivos de la institución y las necesidades de sus trabajadores. Con este estilo, el reto de hallar el rendimiento adecuado conlleva al riesgo de no cumplir plenamente con ninguno de ellos.

Líder estilo de equipo: Es el más recomendable. Se caracteriza principalmente por contribuir y comprometerse, donde el grado de preocupación por la producción y por las personas depende de cada realidad organizacional. Asimismo, promueve el trabajo en equipo y muestra preocupación en que sus

trabajadores comprendan el propósito institucional y se vean involucrados en la construcción de la institución.

Según el Ministerio de Educación (2013), el líder pedagógico es aquella persona con capacidad de dirección e influencia en su equipo hacia objetivos y metas que conlleven a la mejora de los aprendizajes. Asimismo, considera que el director como líder pedagógico, está en la capacidad de conocer, construir sentidos, comunicar, persuadir y plantear un destino común.

En esta misma línea, desarrollar liderazgo centrado en lo pedagógico requiere poseer características como: tener capacidad técnica para el manejo pedagógico, el mismo que permitirá plantear propósitos de aprendizaje de los alumnos, dar asistencia técnica a los profesores, valorar sus prácticas pedagógicas, planificar el proceso enseñanza aprendizaje, y acompañar el aprendizaje de los estudiantes. El cumplimiento de estas funciones permite al directivo ganar respeto y reconocimiento. Poseer manejo emocional y situacional, que conlleva al director conducir con capacidad la relación con los profesores, de adaptarse a situaciones en constantes cambios. Está vinculado con la habilidad de incentivar el trabajo en equipo, cautelar por un buen clima institucional, evidenciar altas expectativas en alumnos y profesores, saber escuchar y promover escenarios de participación democrática. Por último, tener manejo de la organización, que está relacionado con la capacidad organizativa de una institución educativa eficiente, que favorezca a los profesores la realización de un buen trabajo.

En la misma línea, podemos señalar que la gestión escolar con liderazgo pedagógico conlleva a tener en cuenta una serie de funciones y roles (Minedu, 2013, p. 11), que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 1*Roles y funciones del director(a) con liderazgo pedagógico.*

Definir dirección	Fomento del desarrollo de capacidades	Rediseño de la institución	Gestión del aprendizaje
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar una visión de cambio compartida. ✓ Promover el conocimiento y asunción de objetivos y metas. ✓ Poseer expectativas altas de los alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo personal a cada docente. ✓ Brindar estímulo y reconocimiento a las buenas Prácticas pedagógicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fomentar una cultura colaborativa, la Organización de equipos pedagógicos. ✓ Ordenar la institución para favorecer el trabajo pedagógico. ✓ Considerar a la familia y comunidad en actividades que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar asistencia técnica a los profesores (monitoreo, supervisión y coordinación). ✓ Monitorear y acompañar la práctica pedagógica del docente. ✓ Asesorar y demostrar con el ejemplo la ejecución de sesiones de aprendizaje. ✓ Dar prescripciones para que los Profesores se enfoquen en su quehacer pedagógico.

Respecto al clima institucional, podemos señalar que el clima escolar tiene sus orígenes en la idea de clima de la organización laboral. Es trascendente considerar sus orígenes, ya que si bien la institución educativa también es una organización laboral, debido a que ahí laboran personas mayores, pero esto no determina su particularidad, por el contrario es el hecho de ser una comunidad educativa que está al servicio del bienestar y de la formación integral de los alumnos (Ministerio de Educación del Perú, 2017, p. 15). Por su parte, ciertos autores enfocan la idea de clima escolar en la concepción que poseen las personas sobre las relaciones que se dan en el contexto educativo y en el cual se dan dichas interacciones” (Cornejo y Redondo; citados por Ministerio de Educación, 2017, p. 15).

Empero, con clima escolar mayormente nos referimos además a la imagen de varias dimensiones de la vida en la institución educativa, como el entramado de relaciones sociales, el proceso de aprendizaje y enseñanza, el significado de seguridad, la conexión y compromiso con la institución, el aspecto físico, los suministros, recursos y los procesos orientados hacia la mejora (Ministerio de Educación, 2017, p. 15).

Teniendo en cuenta una acepción multidimensional del clima escolar, Frisancho (2016), citado por Ministerio de Educación (2017, pp. 15-16) lo sintetiza en tres grandes componentes que favorece aproximarnos a sus diversos aspectos, los mismos que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2
Componentes del clima escolar.

Componente del clima escolar	Significado
Características físicas de la I.E.	<p>Comprende los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La apariencia del local de la I.E. y de sus aulas. • Las dimensiones de la institución educativa. • El promedio de docentes y alumnos en el aula. • La organización y el orden de los ambientes en la I.E. • La disponibilidad y calidad de los recursos educativos y materiales. • Instalación de áreas verdes u otros afines. • Iluminación de los escenarios. • Ambientes y espacios de la I.E. limpios y salubres. • Seguridad y confort de los alumnos.
Convivencia Escolar: Que comprende el conjunto social de relaciones entre los sujetos y grupos.	<p>Este componente comprende, entre otros aspectos, lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las interacciones entre los alumnos, entre estos y sus docentes y aquellas que ocurren entre docentes, directivos y demás trabajadores de la I.E. • Trato justo y equitativo a los alumnos por sus docentes y demás trabajadores. • Desarrollo de vínculos de pertenencia o no hacia la I.E., por parte de sus diversos integrantes. • El grado de competitividad y comparación entre los alumnos. • El grado de intervención de los padres y madres en los asuntos educativos de sus menores hijos(as) en la I.E. • El grado de aporte de los alumnos, docentes y demás trabajadores en la toma de decisiones de la I.E.

Comprende todos aquellos cuadros de tradiciones, valores y creencias que se han ido forjando a través de la historia de la institución educativa, que son hondos y están muy compenetrados en las formas de convivencia, creencias y prácticas de cada integrante.

Cultura Escolar: Que es el conjunto de creencias y valores que comparten los miembros de la I.E.

Abarca, entre otros aspectos:

- Las normas y reglamentos que orientan la vida institucional.
 - Los ritos y ceremonias que la institución educativa ha implementado para determinadas circunstancias.
 - Los procesos y estilos comunicativos que se desarrollan en la institución.
 - Los valores explícitos e implícitos que subyacen en sus interacciones.
 - Las creencias que tienen los sujetos acerca de la I.E.
-

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de estudio y diseño de investigación

El estudio es de tipo explicativo, porque en concordancia con Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 126) va más allá de la descripción de fenómenos o conceptos o de la relación entre estos y su finalidad se basa en explicar la ocurrencia de fenómenos y las condiciones en que se dan, o en detallar la relación entre dos o más variables”; es decir, permitió medir las variables y estudiar las relaciones de influencia entre ellas.

Asimismo, el diseño de investigación empleado es Cuasiexperimental, particularmente, aquél con pos-prueba únicamente y grupos intactos, adaptado de la propuesta de Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 258), donde se utiliza dos grupos que reciben el tratamiento experimental y, después, responden una posprueba para estudiar si el procedimiento que se ha experimentado surtió efecto sobre la variable referida a clima institucional. Este diseño es diagramado de la siguiente manera:

G ₁	X	O ₁
G ₂	X	O ₂
G ₃	X	O ₃

Dónde:

G₁: Representa al grupo de docentes que desarrollan su labor bajo el liderazgo del directivo.

O₁: Representa el cuestionario que respondieron los docentes después de haber laborado bajo el liderazgo del directivo.

G₂: Representa al grupo de estudiantes que estudian bajo el liderazgo del directivo. O₂: Representa el cuestionario que respondieron los estudiantes después de haber estudiado bajo el liderazgo del directivo.

G₃: Representa al grupo de padres de familia que participan en la I.E. bajo el liderazgo del directivo.

O₃: Representa el cuestionario que respondieron los padres de familia después de haber participado en la I.E. bajo el liderazgo del directivo.

X: Representa la aplicación de acciones y mecanismos del liderazgo directivo.

3.2. Variables y operacionalización

De acuerdo al problema formulado se han definido dos variables que se relacionan con la gestión de una institución educativa, las mismas que son objeto de análisis.

Tabla 3

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición y valores
Liderazgo directivo Es la medición de la percepción de los encuestados (docentes, estudiantes y padres/madres de familia) respecto a la capacidad de liderazgo de la directora en la I.E.	Indiferente	% de docentes, estudiantes, padres de familia que consideran que la directora no tiene preocupación por las personas, tampoco por las tareas.	Cuestionario con Escala de Lickert: Nunca (0) Casi Nunca (1) A veces (2) Casi Siempre (3) Siempre (4)
	Autoritario	% de docentes, estudiantes, padres de familia que consideran que la directora tiene como fortaleza principal la completación de las tareas y como debilidad el manejo de habilidades para tratar con personas.	
	Social	% de docentes, estudiantes, padres de familia que manifiestan que la directora es muy buena para tratar con las personas, pero demuestra debilidad con las tareas o resultados.	
	Líder de equipo	% de docentes, estudiantes, padres de familia que manifiestan que la directora es excelente en las tareas y también en el trato a las personas.	

Clima institucional Es la medición de la concepción de los encuestados (docentes, estudiantes y padres/madres de familia) respecto al clima institucional en la I.E.	Identidad y Características Físicas de la I.E.	% de docentes, estudiantes, padres de familia que dan su percepción favorable respecto a la Identidad y Características Físicas de la I.E.	Cuestionario con Escala de Lickert: Nunca (0) Casi Nunca (1) A veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
	Convivencia escolar: Conjunto de relaciones entre las personas y grupos de ellas.	% de docentes, estudiantes, padres de familia que dan su percepción favorable respecto al conjunto Social de relaciones entre las personas y grupos de ellas.	
	Cultura Escolar: Conjunto de Valores y creencias que intercambian los miembros de la I.E.	% de docentes, estudiantes, padres de familia que dan su percepción favorable respecto al conjunto de creencias y valores que comparten los miembros de la institución.	

3.3. Población, Muestra y Muestreo

En este estudio se consideró una población muestral constituida por el total de docentes (4), estudiantes de 5° y 6° (14), padres de familia (30) de la I.E. de Educación Primaria N°82260 San Bernardino, aplicándose para ello una muestra no probabilística, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010, pp. 326-327), también son llamadas muestras dirigidas y en las que la selección de las personas no depende de que todos cuenten con la misma posibilidad de ser seleccionados, más bien, de la decisión de la investigadora.

n= 48 sujetos.

3.4. Técnicas e instrumentos de recojo de datos

Para realizar esta investigación se empleó la encuesta como técnica; al respecto, Briones (2002) señala que es una de las más utilizadas en la investigación social cuantitativa, que permite el recojo de información a través de preguntas escritas u orales, formuladas a una muestra de sujetos que poseen las características demandadas para una determinada investigación. En tal sentido, en lo que respecta al presente estudio, se ha obtenido información acerca del liderazgo del director y el clima institucional a través de preguntas escritas cerradas plasmadas en un cuestionario.

En concordancia con la técnica empleada, se ha utilizado el cuestionario como instrumentos de recolección de información sobre las variables de estudio, como: por una parte, el liderazgo directivo, que comprende 16 ítems para determinar la prevalencia del tipo de liderazgo (indiferente, autoritario, social y líder de equipo) que ejerce la directora de la I.E. N°82260 de San Bernardino; por otra parte, la variable referida al clima institucional, que comprende 20 ítems relacionados con los siguientes elementos: Características físicas de la I.E.; convivencia escolar (conjunto de relaciones social entre las personas); y, la cultura escolar (conjunto de valores y creencias que intercambian los integrantes de la I.E.) (Frisancho, 2016; citado por Ministerio de Educación, 2017, p. 15). Asimismo, en concordancia con Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 391), el cuestionario es el instrumento más empleado para recoger los datos, a través de varias preguntas afines a las variables que se estudian.

3.5. Procedimientos

En el presente trabajo de investigación se recogió información acerca de la variable independiente: liderazgo directivo, y de la variable dependiente: clima institucional, teniendo en cuenta el ejercicio del liderazgo de la directora (tratamiento de la variable independiente), mediante encargatura de funciones desde marzo hasta julio del presente año.

Se aplicó un cuestionario a docentes, estudiantes de 5° y 6° grado, padres de familia (con instrucción), respectivamente, de manera anónima y después del tratamiento de la variable independiente (liderazgo directivo).

3.6. Métodos de Análisis de Datos

En este estudio se empleó el análisis cuantitativo estadístico: descriptivo e inferencial. Por una parte, a través del análisis estadístico descriptivo presentamos un conjunto de datos sobre la medición de las variables liderazgo del director y clima institucional, facilitando la interpretación y su uso, con el apoyo de gráficos de barras.

Por otro lado, a través del análisis estadístico inferencial, diseñamos patrones en los datos y extraemos inferencias sobre la población muestral que se estudia, las mismas que constituyen respuestas a la pregunta planteada, favoreciendo la contratación de hipótesis y la obtención de conclusiones sobre la presente investigación.

3.7. Aspectos éticos

En este estudio se acordó citar las fuentes consultadas a fin de evitar el plagio, así como, a guardar la reserva de la identidad de los profesores, estudiantes, padres de familia que respondieron los cuestionarios para garantizar que los resultados sean válidos y confiables, los mismos que contribuirán con la gestión de la institución y, principalmente, con la mejora del clima escolar en la institución donde se realizó la investigación.

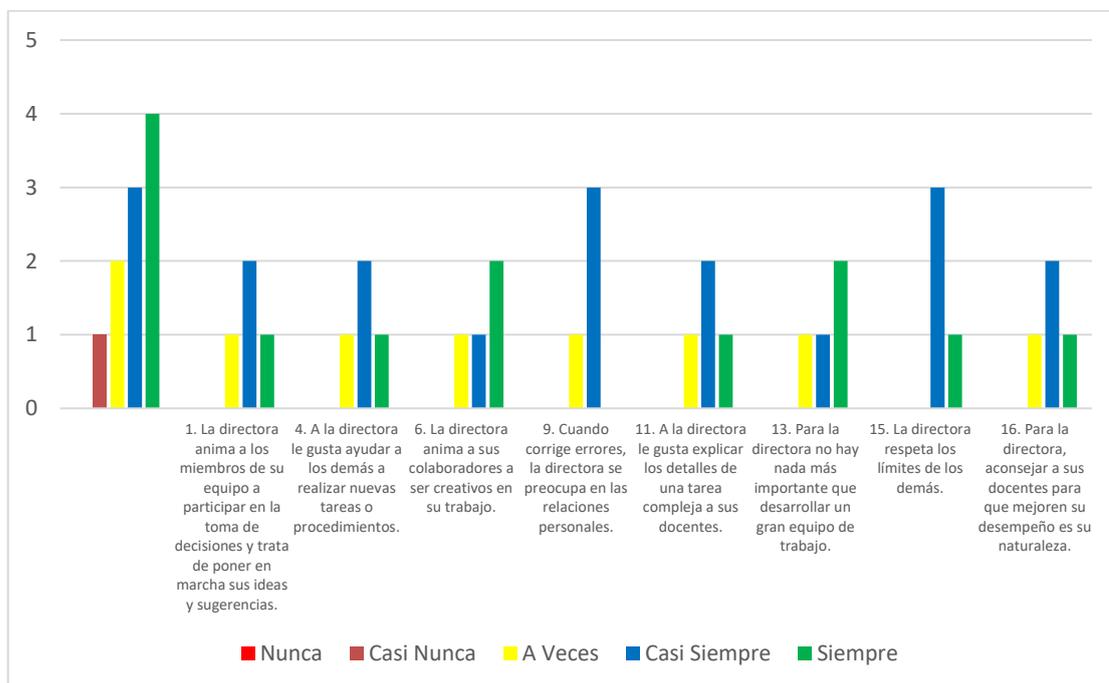
IV. RESULTADOS

4.1. Variable: Liderazgo Directivo

4.1.1. Liderazgo Directivo según docentes

Figura 1

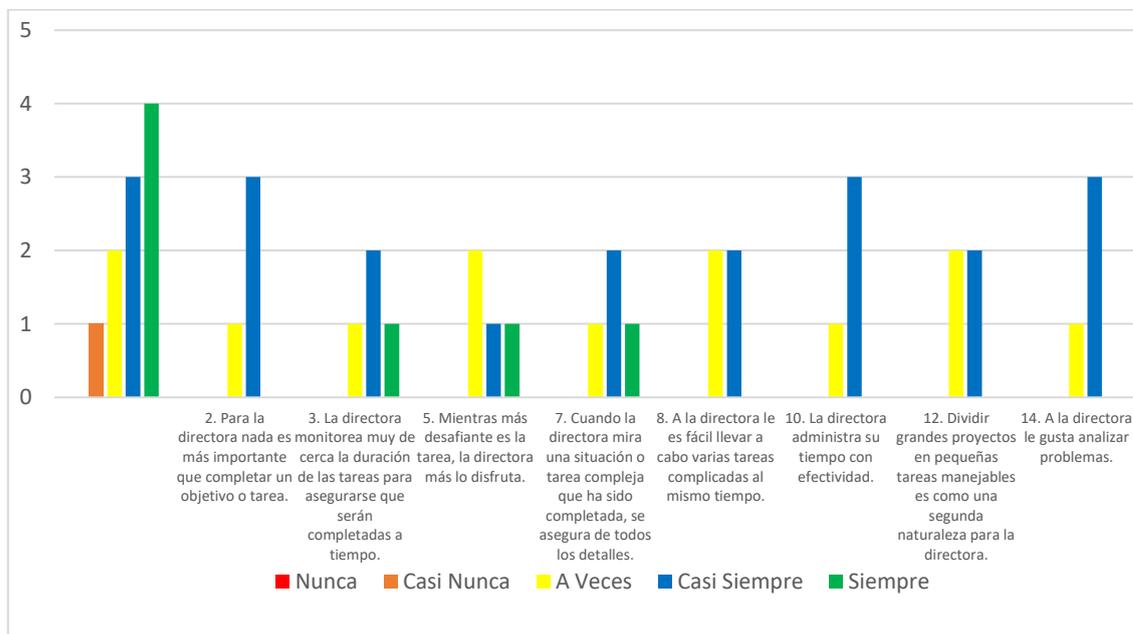
Opinión de docentes sobre el liderazgo directivo (centrado en la gente) en la I.E. N°82260 San Bernardino.



Nota. En esta figura, se nota que 3 de 4 docentes (75%) manifiestan que CASI SIEMPRE la directora se preocupa en las relaciones personales cuando corrige errores, así como también, respeta los límites de los demás; además, 2 de ellos (50%), responden que la directora SIEMPRE anima a sus colaboradores a ser creativos en su trabajo y que para la directora formar un gran equipo de trabajo es lo más importante. Al respecto, se puede deducir que la directora promueve buenas relaciones personales y de trabajo en equipo en la institución.

Figura 2

Opinión de docentes sobre el liderazgo directivo (centrado en las tareas) en la I.E.N°82260 San Bernardino.



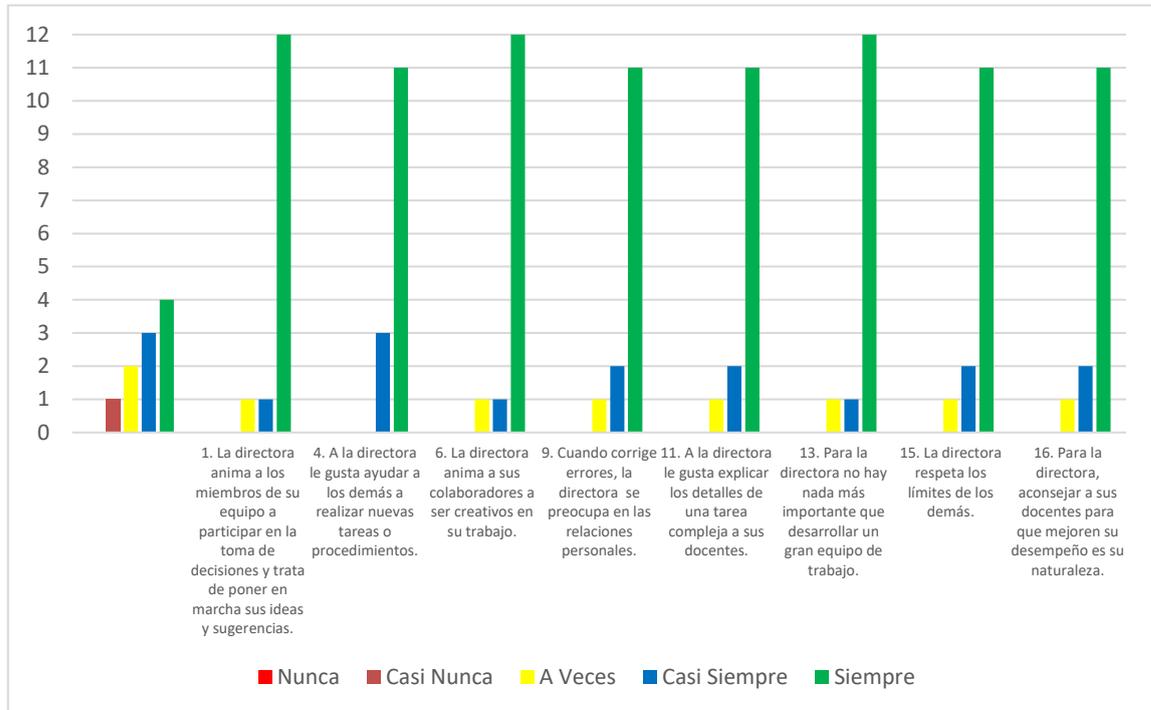
Nota. En esta figura, se nota que 3 de 4 docentes (75%) manifiestan que CASI SIEMPRE para la directora lo más importante es completar una tarea o resultado; que administra su tiempo con efectividad; y que, le gusta analizar problemas, respectivamente. Sin embargo, respecto a los ítems 3, 7, 8 y 12, las opiniones están divididas entre que Siempre o A veces lo hace o cumple, por lo que esta situación tendrá que ser corroborada por la percepción de los padres de familia y estudiantes.

Por lo tanto, de las figuras 1 y 2 se puede advertir que, según lo manifestado por los docentes de la I.E., hay más prevalencia de liderazgo directivo centrado en la gente que en las tareas, por lo que, según Blake y Mouton (1960), citados por Vernón (2018), estaríamos frente a un liderazgo social del directivo, el mismo que está muy relacionado con el liderazgo pedagógico que demanda actualmente nuestro sistema educativo en la gestión escolar.

4.1.2. Liderazgo Directivo según los estudiantes.

Figura 3

Opinión de estudiantes sobre el liderazgo directivo (centrado en la gente) en la I.E. N°82260 San Bernardino.

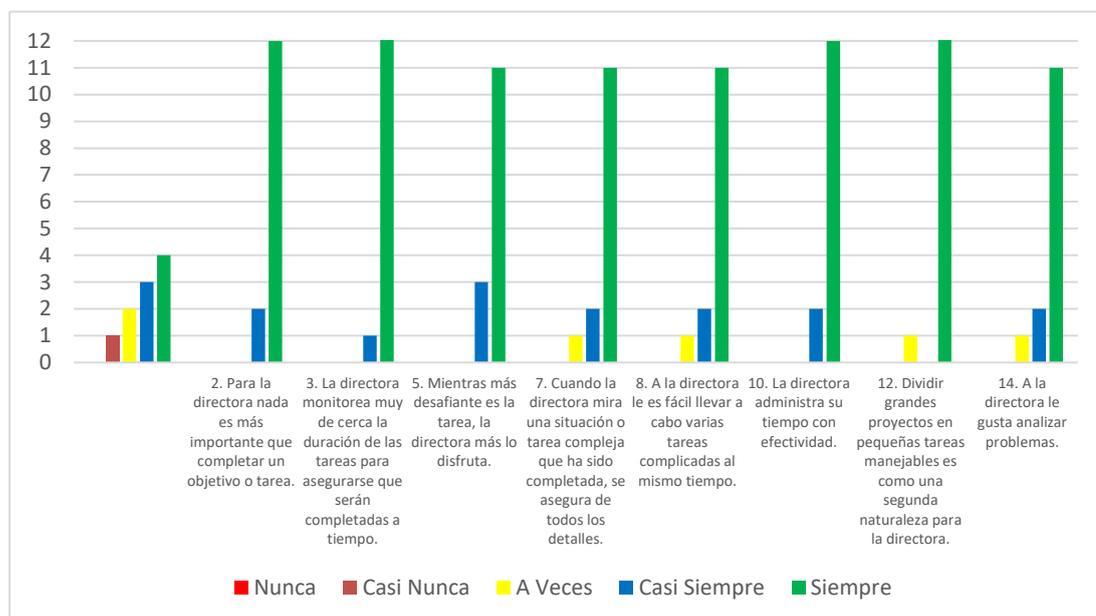


Fuente: Elaboración propia

Nota. De la figura 3, se nota que 12 de 14 estudiantes (86%) manifiestan que la directora SIEMPRE alienta a los integrantes de su equipo a ser partícipes en la toma de decisiones y procura ejecutar sus propuestas y recomendaciones; anima a sus colaboradores a ser creativos en su trabajo; y que, para ella, formar un gran equipo es lo más importante, respectivamente. Por su parte, 11 de 14 de ellos (79%), expresan que a la directora SIEMPRE le agrada ayudar a los demás a hacer nuevas tareas o procesos; se preocupa en las relaciones personales cuando corrige errores; le agrada explicar los pormenores de una tarea compleja; respeta los límites de los demás; y que, para ella, aconsejar a sus docentes para que mejoren su desempeño es su naturaleza, respectivamente.

Figura 4

Opinión de estudiantes sobre el liderazgo directivo (centrado en las tareas) en la I.E. N°82260 San Bernardino.



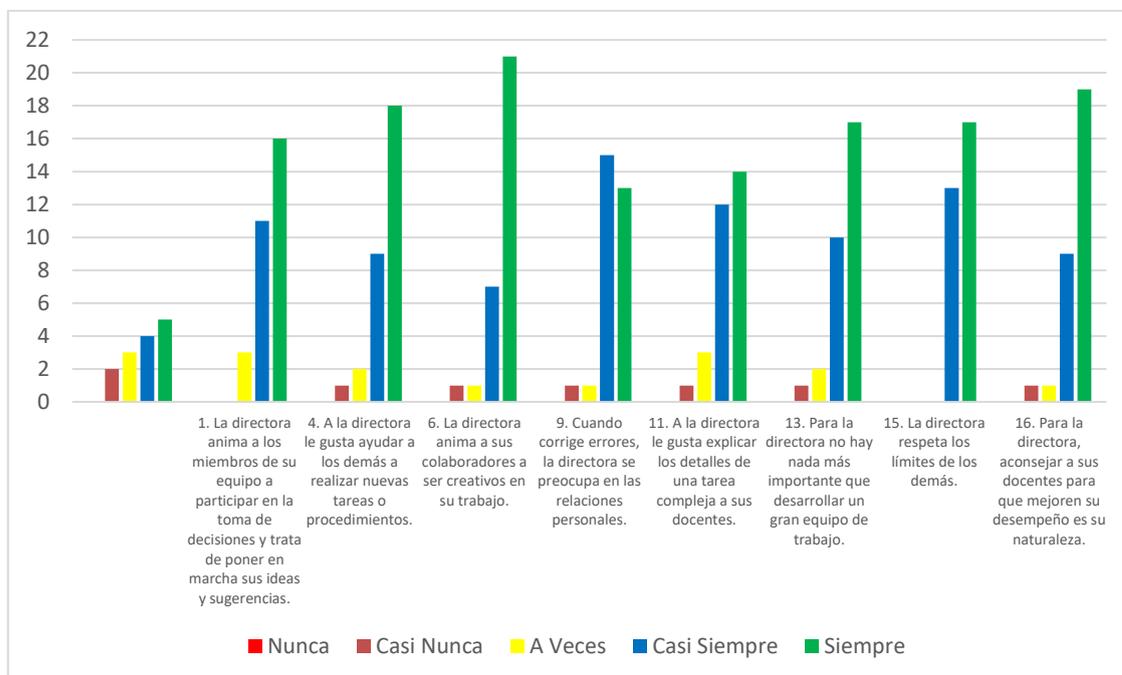
Nota. En esta figura, se aprecia que 12 de 14 estudiantes (86%) manifiestan que SIEMPRE para la directora lo más importante es completar una tarea o resultado; monitorea muy de cerca el tiempo de duración de las actividades; administra su tiempo con efectividad; y que, divide grandes proyectos en actividades o tareas manejables. Asimismo, 11 de 14 de ellos (79%), expresan que la directora SIEMPRE disfruta de tareas desafiantes; se asegura de todos los pormenores de una tarea compleja que ha sido culminada; lleva a cabo con facilidad varias tareas complejas al mismo tiempo; y que le gusta analizar problemas, respectivamente.

En consecuencia, de las figuras 3 y 4 se puede deducir que, según la opinión de los estudiantes de la I.E., existe el mismo nivel de dominio de liderazgo directivo centrado en la gente y en el de las tareas, por lo que, según Blake y Mouton (1960), citados por Vernón (2018), estaríamos frente a un liderazgo directivo realmente de equipo, el mismo que está muy relacionado con el liderazgo pedagógico que demanda el actual sistema educativo de nuestro país, donde debe propugnarse el trabajo en comunidades de aprendizaje como las reuniones de trabajo colegiado (RTC).

4.1.3. Liderazgo Directivo según los Padres de familia.

Figura 5

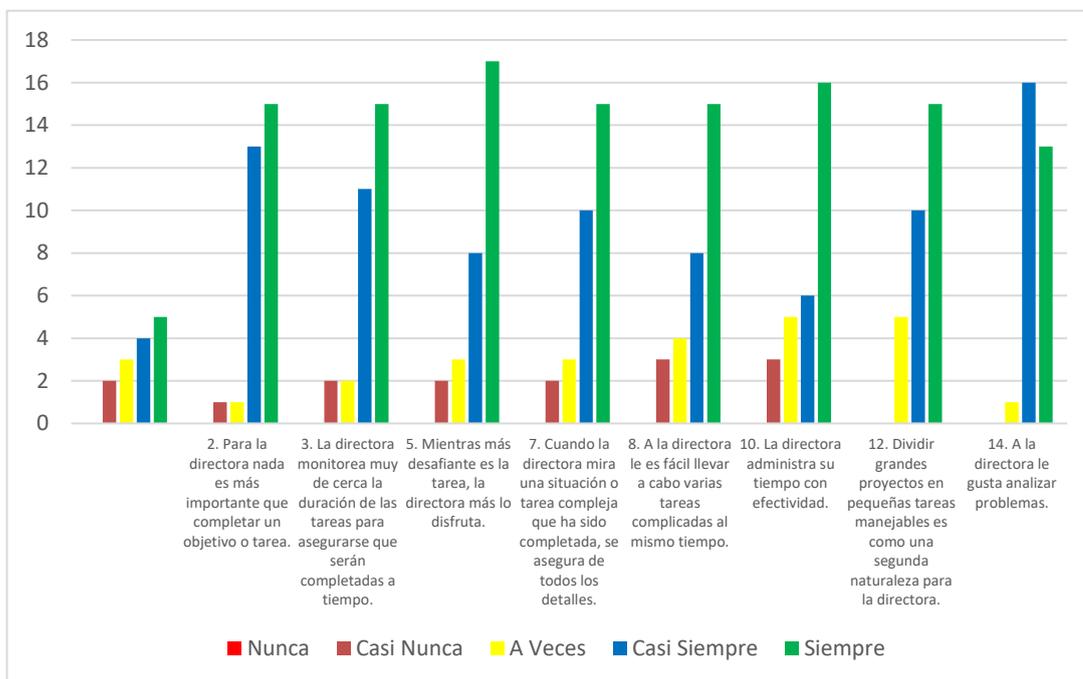
Opinión de padres y madres de familia sobre el liderazgo directivo (centrado en lagente) en la I.E. N°82260 San Bernardino.



Nota. En la figura 5, se nota que 21 de los 30 padres de familia (70%) manifiestan que la directora SIEMPRE anima a sus colaboradores a ser creativos en su trabajo; 19 de ellos (63%), dicen que suele aconsejar a sus docentes para que mejoren su desempeño es su naturaleza; 18 (60%), por su parte, expresan que le agrada ayudar a los demás a desarrollar nuevas tareas o procesos; 17 (57%), a su vez, responde que para ella, formar un gran equipo de trabajo es lo más importante; y que respeta los límites de los demás, respectivamente; 16 (53%), evocan que ella los anima a tomar decisiones y a poner en marcha sus ideas y sugerencias. Asimismo, 15 padres (50%), responden que ella CASI SIEMPRE se preocupa en las relaciones personales cuando corrige errores. Como es de notar, según la percepción de los padres, cumple SIEMPRE con la mayoría de requerimiento de un liderazgo centrado en la gente, es decir, ejerce un trabajo en equipo centrado en la confianza y en las buenas relaciones humanas.

Figura 6

Opinión de padres de familia sobre el liderazgo directivo (centrado en las tareas) en la I.E. N°82260 San Bernardino



Nota. En la figura 6, se aprecia que 17 de 30 estudiantes (57%) manifiestan que SIEMPRE, para la directora, mientras más desafiante es la tarea más lo disfruta; 16 de ellos (53%), también expresan que SIEMPRE administra su tiempo con efectividad; y, 15 (50%), dicen que SIEMPRE para la directora lo más importante es completar una tarea o resultado; monitorea muy de cerca el tiempo de duración de las tareas; se asegura de todos los pormenores de una tarea compleja que ha sido culminada; para ella es fácil realizar, al mismo tiempo, tareas complicadas; así como es su segunda opción, dividir proyectos macro en actividades y tareas realizables, respectivamente. Por su parte, 16 de ellos (53%), manifiestan que CASI SIEMPRE a la directora le gusta analizar problemas.

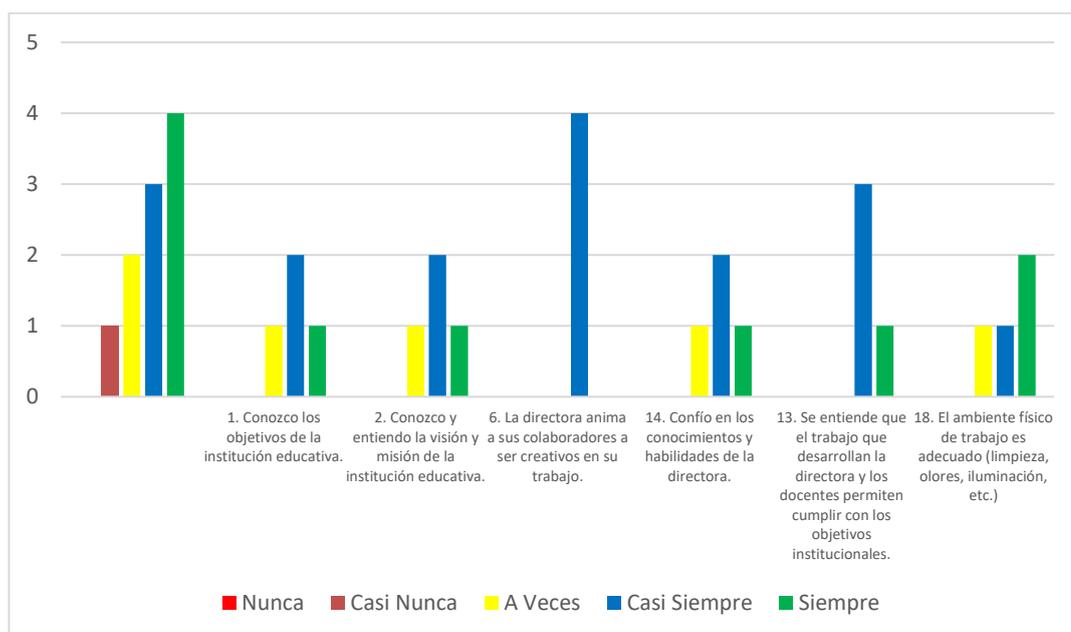
Por lo tanto, de las figuras 5 y 6 se puede deducir que, según lo manifestado por los padres de familia de la I.E., hay cierta prevalencia de liderazgo directivo centrado en la gente que en las tareas, por lo que, según Blake y Mouton (1960), citados por Vernón (2018), estaríamos frente a un liderazgo social del directivo, el mismo que está muy relacionado con el liderazgo pedagógico que demanda actualmente el sistema educativo peruano.

4.2. Variable: Clima Institucional

4.2.1. Clima Institucional según docentes

Figura 7

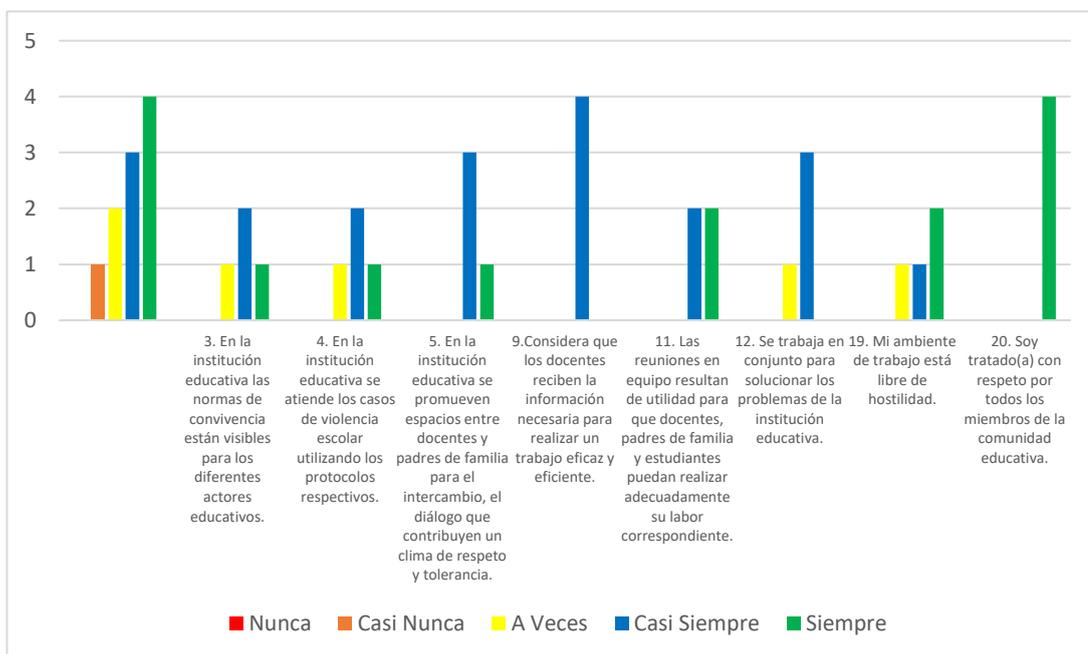
Opinión de docentes sobre el componente del clima institucional “Identidad y Características Físicas”, en la I.E. N°82260 San Bernardino.



Nota. En esta figura, se observa que los 4 docentes (100%) opinan que CASI SIEMPRE la directora anima a sus colaboradores a ser creativos en su trabajo; asimismo, 3 de ellos (75%), manifiestan que entienden que la labor que desarrollan con la directora contribuye con el cumplimiento de los objetivos institucionales; por su parte, 2 (50%), expresan que conocen los objetivos de la I.E.; conocen y entienden la misión y visión de la I.E.; confían en los conocimientos y habilidades de la directora. Por otro lado, 2 (50%), responden SIEMPRE que el ambiente físico de trabajo es adecuado. Con lo cual queda demostrado que la directora con el liderazgo directivo que ejerce ha contribuido con el fortalecimiento de la identidad de sus docentes con la institución educativa.

Figura 8

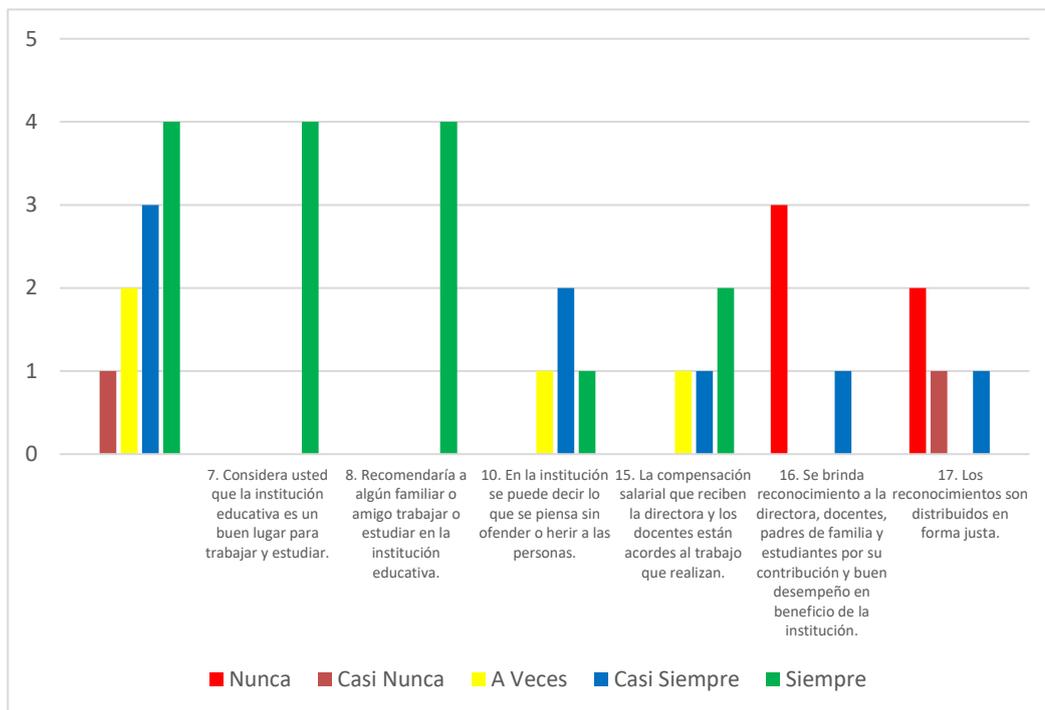
Opinión de docentes sobre el componente del clima escolar “Convivencia Escolar”, en la I.E. N°82260 San Bernardino.



Nota. En esta figura, se aprecia que los 4 docentes (100%) opinan que SIEMPRE son tratados de manera respetuosa por toda la comunidad educativa; asimismo, que para realizar un trabajo eficiente y eficaz CASI SIEMPRE obtienen la información que necesitan. Por su parte, 3 de ellos (75%), manifiestan que CASI SIEMPRE en la I.E. se promueven espacios entre docentes y padres de familia para el intercambio, el diálogo que contribuye a un clima de respeto y tolerancia; que se trabaja en equipo para mejorar o revertir los problemas de la I.E., respectivamente. Además, 2 de ellos (50%), expresan que SIEMPRE las reuniones en equipo son de mucho beneficio para que realicen adecuadamente su labor en la I.E.; y, que su ambiente de labores está libre de perturbaciones, respectivamente; también, que CASI SIEMPRE, las normas de convivencia están visibles para los diferentes actores; y que, en la I.E., se atiende los casos de violencia escolar utilizando los protocolos, respectivamente. Con lo vertido por los docentes, también queda demostrado que el liderazgo de la directora favorece una buena convivencia escolar.

Figura 9

Opinión de docentes sobre el componente del clima institucional “Cultura Escolar”, en la I.E. N°82260 San Bernardino.



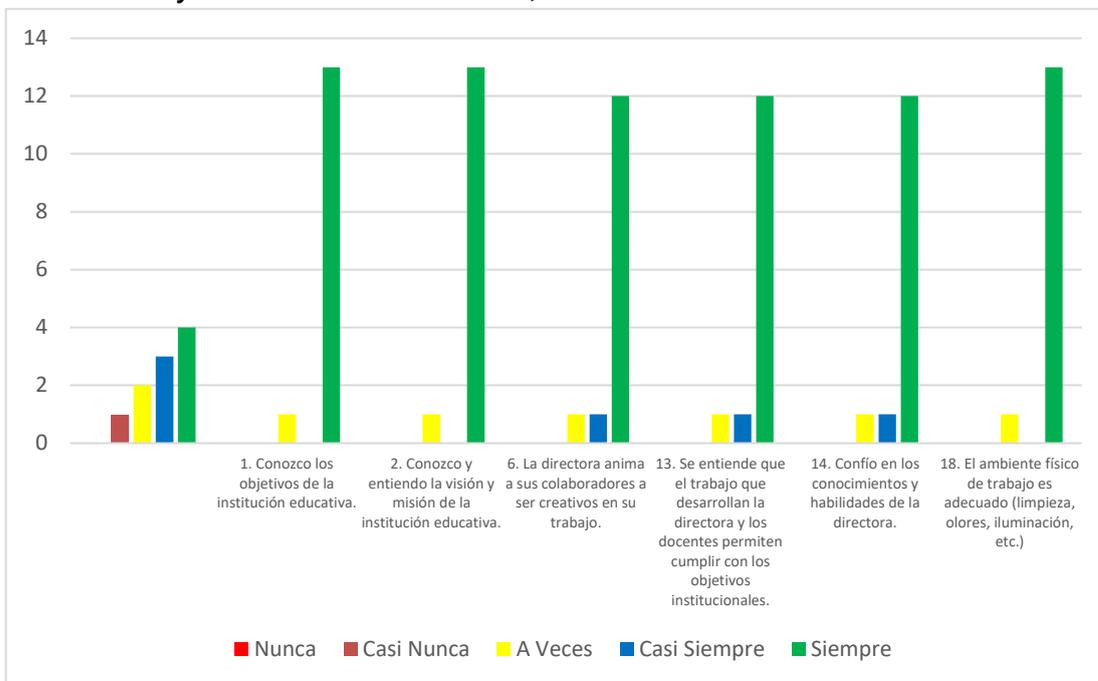
Nota. En esta figura, se nota que los 4 docentes (100%) opinan que SIEMPRE la institución educativa es el mejor lugar para estudiar y trabajar; que la sugeriría a sus familiares o amistades para que trabajen o estudien en ella, respectivamente. Por su parte, 3 de ellos (75%), expresan que NUNCA se brinda reconocimiento a la directora, profesores, estudiantes y padres de familia por su contribución y eficiente desempeño en beneficio de la institución educativa. Además, 2 (50%), manifiestan que SIEMPRE reciben, conjuntamente con la directora, una compensación salarial acorde al trabajo que realizan; asimismo, dicen que CASI SIEMPRE, en la I.E., se pueden expresar libremente sin lastimar ni ofender a nadie. En cuanto a la respuesta que dan al ítem 17, se puede advertir que se contradicen porque en el ítem 16 responden que no se brinda reconocimientos, por lo tanto, no se puede opinar de una distribución justa de reconocimientos inexistentes.

De las figuras 7, 8 y 9, se puede deducir que, según opinión de los profesores, el clima institucional en la I.E. N°82260 San Bernardino es favorable respecto a dos de sus componentes o elementos: a la identidad y características físicas de la I.E. y a la convivencia escolar; sin embargo, parcialmente desfavorable en cuanto al desarrollo del componente de Cultura Escolar, específicamente, en lo referido al tema de los reconocimientos y su justa distribución, por lo que en lo sucesivo se tendrá que trabajar en la promoción y fortalecimiento de ese componente de gestión escolar.

4.2.2. Clima Institucional según estudiantes

Figura 10

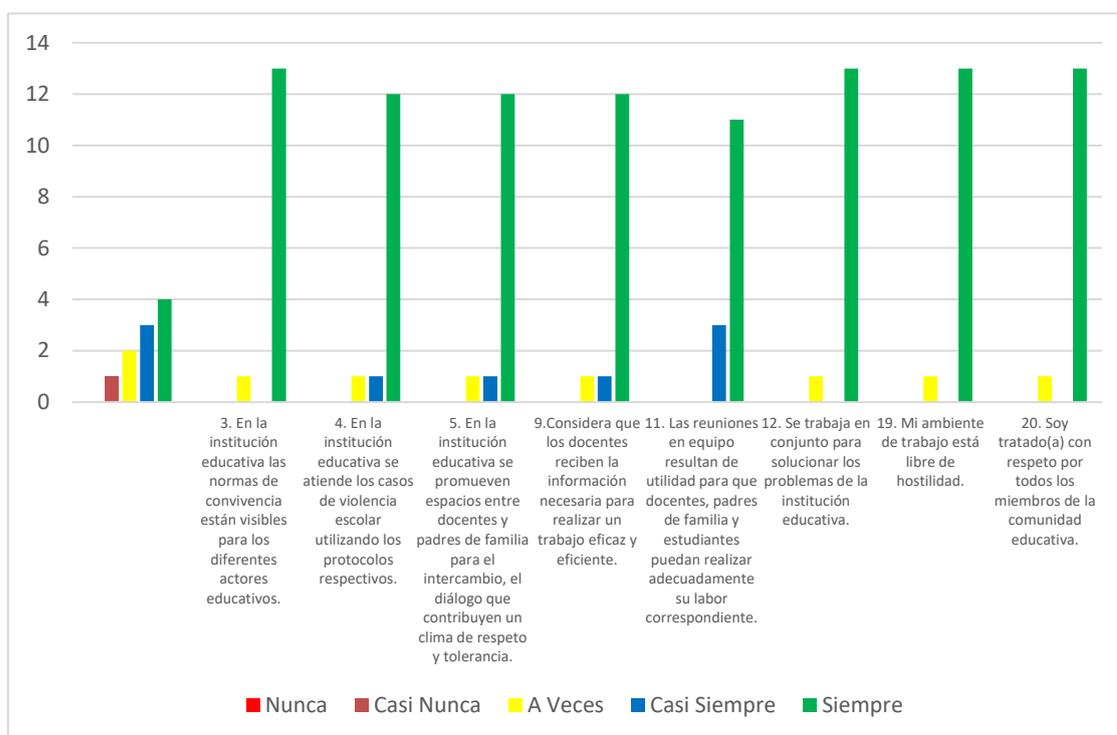
Opinión de estudiantes sobre el componente del clima institucional “Identidad y Características Físicas”, en la I.E. N°82260 San Bernardino.



Nota. En la figura 10, se observa que los 13 de 14 estudiantes (93%) manifiestan que SIEMPRE conocen los propósitos de la I.E.; conocen y entienden la misión y visión de la I.E.; el ambiente físico donde labora es adecuado, respectivamente. Asimismo, 12 de ellos (86%), también dicen que SIEMPRE la directora anima a sus colaboradores a ser creativos en su trabajo; entienden que la labor que desarrollan con la directora contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la I.E.; y, que confían en los conocimientos y habilidades de la directora, en este orden de ideas. Lo cual se puede corroborar con la opinión favorable vertida por los docentes y afirmar una vez más que el liderazgo ejercido por la directora favorece la identidad de sus integrantes, particularmente de los estudiantes, con la institución educativa.

Figura 11

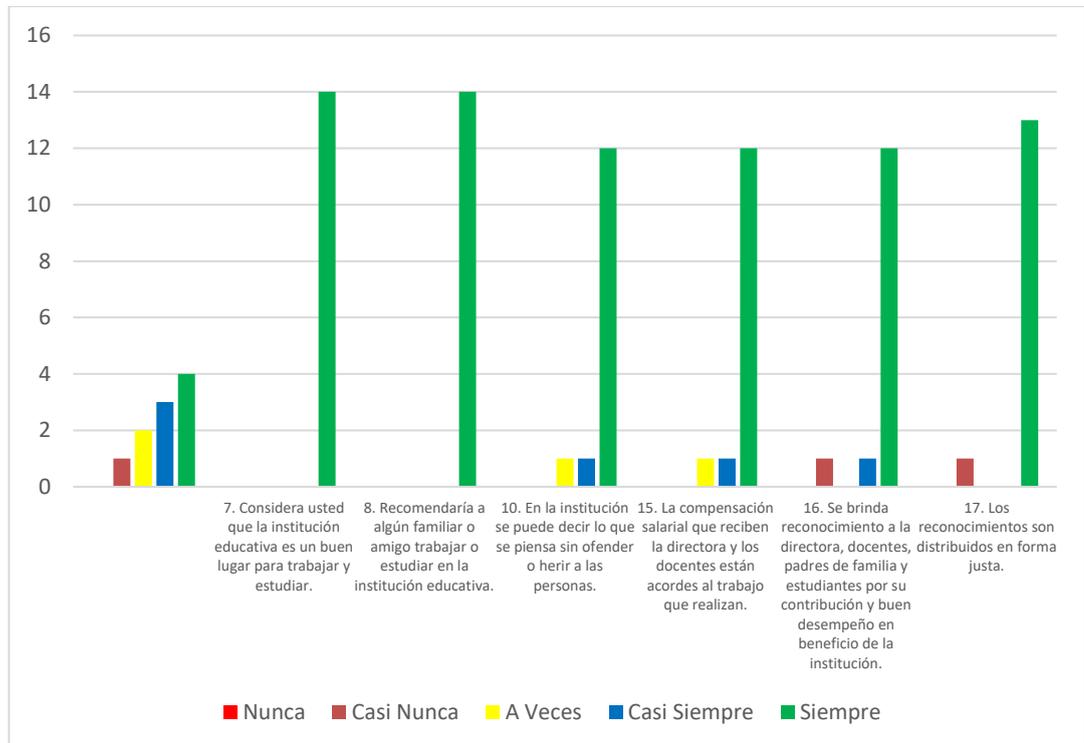
Opinión de estudiantes sobre el componente del clima institucional “Convivencia Escolar”, en la I.E. N°82260 San Bernardino.



Nota. En esta figura, se nota que 13 de 14 estudiantes (93%) opinan que SIEMPRE, en la I.E., las normas de convivencia están visibles para los diferentes actores; se trabaja en equipo para revertir los problemas de la I.E.; que su ambiente de labores está libre de perturbaciones; y, que reciben un trato respetuoso por los miembros de la comunidad educativa, respectivamente. Asimismo, 12 de ellos (86%), manifiesta que SIEMPRE, en la I.E., se atiende los casos de violencia escolar utilizando los protocolos; se promueven espacios entre docentes y padres de familia para el intercambio, el diálogo que contribuye a un clima de respeto y tolerancia; reciben la información que necesitan para realizar un trabajo eficiente y eficaz. Por último, 11 (79%), expresan que SIEMPRE las reuniones en equipo son de mucho provecho para que realicen adecuadamente su labor en la I.E. En esta misma línea que una vez más confirmada que el liderazgo ejercido por la directora favorece la convivencia escolar en la institución educativa.

Figura 12

Opinión de estudiantes sobre el componente del clima escolar “Cultura Escolar”, en la I.E. N°82260 San Bernardino.



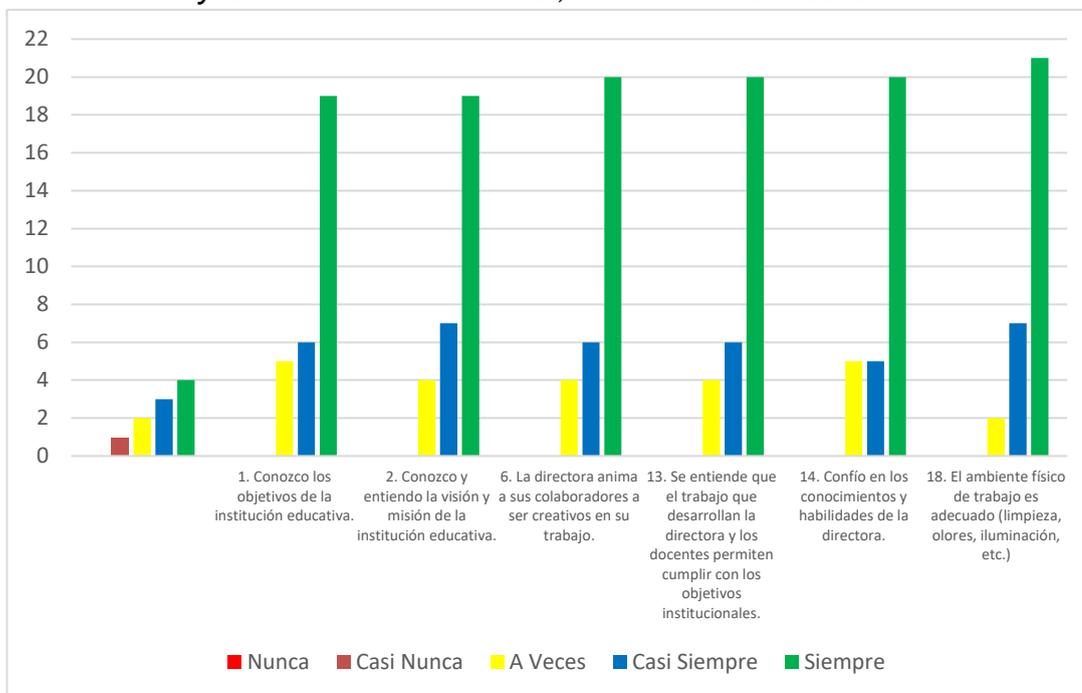
Nota. En la figura 12, se observa que los 14 estudiantes (100%) opinan que SIEMPRE la institución educativa es el mejor lugar para laborar y estudiar; que la sugeriría a algún familiar o amistad laborar o estudiar en ella, respectivamente. Por su parte, 13 de ellos (93%), manifiestan que NUNCA se brinda reconocimiento a la directora, profesores, estudiantes y padres de familia por su contribución y eficiente desempeño en beneficio de la I.E. Además, 2 de ellos (50%), manifiestan que SIEMPRE los reconocimientos son repartidos de manera justa. Por su parte, 12 (86%) expresan que SIEMPRE, en la I.E., se pueden manifestar libremente sin lastima ni ofender a nadie; que el salario que reciben la directora y los docentes están acorde a la labor que realizan; y, que se brinda reconocimiento a la directora, profesores, estudiantes y padres de familia por su contribución y buen desempeño en pro de la I.E.

De las figuras 10, 11 y 12, se puede deducir que, según opinión de los estudiantes, el clima escolar en la I.E. N°82260 San Bernardino es favorable totalmente respecto a sus tres componentes o elementos: identidad y características físicas de la I.E., convivencia escolar y cultura escolar, respectivamente; por lo que el liderazgo pedagógico ejercido por la directora favorecerá que el personal trabaje en equipo y mejoren continuamente la práctica pedagógica y los aprendizajes de los estudiantes.

4.2.3. Clima Institucional según padres y madres de familia

Figura 13

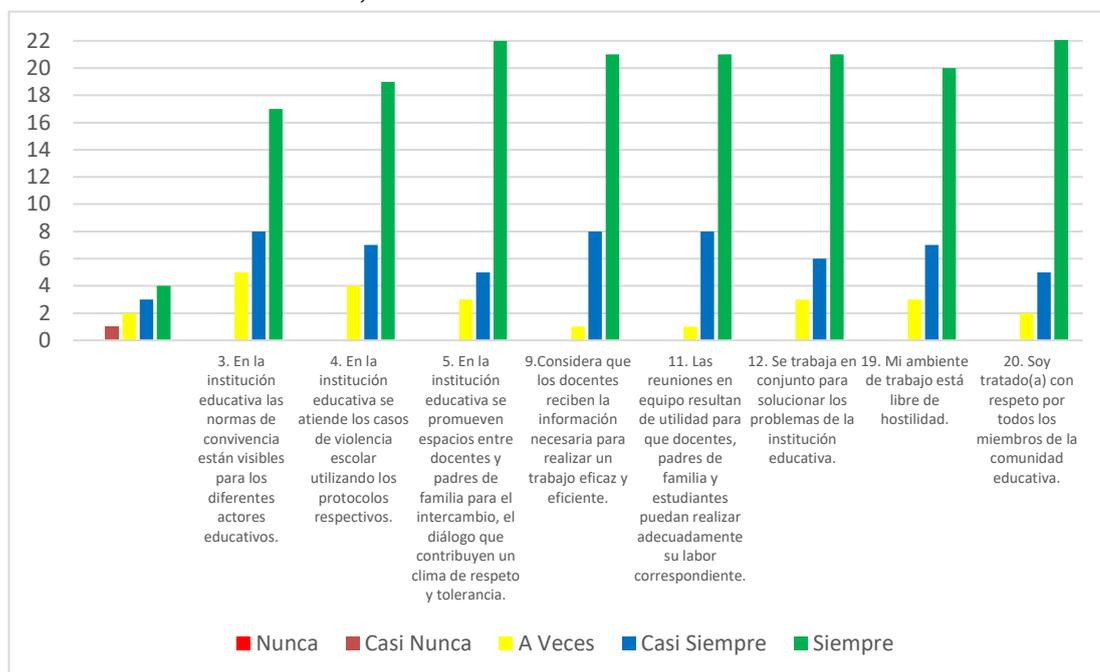
Opinión de padres de familia sobre el componente de clima institucional “Identidad y Características Físicas”, en la I.E. N°82260 San Bernardino



Nota. En la figura 13, se observa que 21 de 30 padres de familia (70%) manifiestan que SIEMPRE el ambiente físico de trabajo es adecuado; asimismo, 20 de ellos (67%), también opinan que SIEMPRE la directora anima a sus colaboradores a ser creativos en su trabajo; entienden que la labor que desarrollan con la directora contribuye con el logro de los objetivos institucionales; y, que confían en los conocimientos y habilidades de la directora, en este orden de ideas. Por su parte, 19 de ellos (63%), expresan que SIEMPRE conocen los propósitos de la I.E.; conocen y entienden la misión y visión de la I.E.; respectivamente. Confirmándose una vez más que el liderazgo de la directora favorece la identidad de todos los miembros sobre la institución.

Figura 14

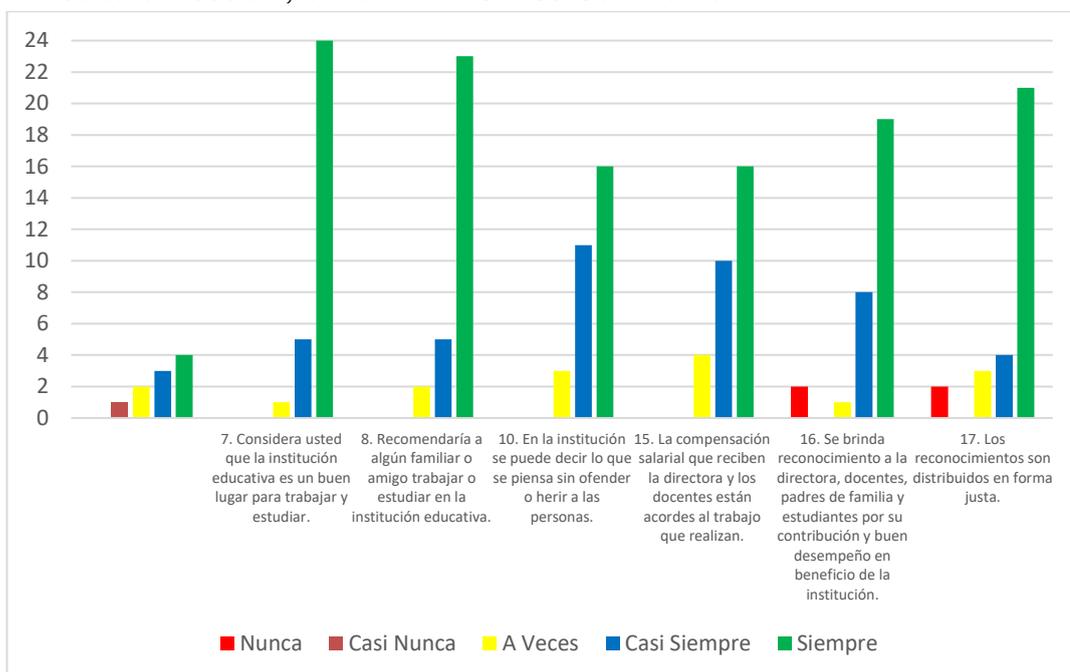
Opinión de padres de familia sobre el componente del clima institucional “Convivencia Escolar”, en la I.E. N°82260 San Bernardino.



Nota. En la figura 14, se aprecia que 22 de 30 padres de familia (73%) opinan que SIEMPRE, en la I.E., se promueven espacios entre docentes y padres de familia para el intercambio, el diálogo que contribuye a un ambiente de respeto y tolerancia; y, que son tratados de manera respetuosa por los miembros de la comunidad educativa. Asimismo, 21 de ellos (70%), manifiestan que para realizar un trabajo de manera competente en la I.E., los docentes SIEMPRE reciben la información que necesitan; que las reuniones en equipo son provechosas para todos y contribuyen en el desarrollo de su labor; y, que se trabaja en equipo para revertir los conflictos de la I.E. Por su parte, 20 de ellos (67%), expresan que SIEMPRE su ambiente de labores está libre de perturbaciones; 19 (63%) dicen que, en la I.E., se atiende los casos de violencia escolar utilizando los protocolos; y 17 (57%), que las normas de convivencia están visibles para los diferentes actores. Con ello también están ratificando lo dicho por los docentes y estudiantes, que la directora promueve una buena convivencia escolar en la institución educativa, lo cual favorece que trabajen en equipo y logren los objetivos institucionales.

Figura 15

Opinión de padres de familia sobre el componente del clima institucional “Cultura Escolar”, en la I.E. N°82260 San Bernardino.



Nota. En la figura 15, se observa que 24 (80%) y 23 (77%) padres, respectivamente, manifiestan que la institución educativa SIEMPRE es el mejor lugar para laborar y estudiar; y, que la sugeriría a algún familiar o amistad para laborar o estudiar en ella. Asimismo, 19 (63%) y 21(70%) de ellos, respectivamente, opinan que SIEMPRE se brinda reconocimiento a la directora, profesores, estudiantes y padres de familia por su contribución y eficiente desempeño en pro de la I.E.; y, que los reconocimientos son repartidos en forma justa entre todos los acreedores. Por su parte, 16 de ellos (53%) expresan que SIEMPRE, en la I.E., se puede manifestar lo que se piensa sin ofender o lastimara los demás; y, que el salario que reciben la directora y los docentes están acorde a la labor que realizan. Respecto a los reconocimientos, se puede decir que existe contradicción con lo manifestado por los docentes y estudiantes, quienes responden que no se está brindando dichos reconocimientos, por lo que en este caso se tendrá en cuenta la opinión de estos últimos.

De las figuras 13, 14 y 15, se puede deducir que, según opinión de los padres de familia, el clima escolar en la I.E. N°82260 – San Bernardino es favorable en su totalidad, toda vez que siempre se cumple con los indicadores distribuidos en sus tres componentes o elementos: identidad y características físicas de la I.E., convivencia escolar y cultura escolar, respectivamente. Por lo tanto, también se puede afirmar que el liderazgo ejercido por la directora está favoreciendo el buen clima institucional y, por ende, el trabajo en equipo que es fundamental para alcanzar la calidad educativa.

V. DISCUSIÓN

Teóricamente hablando podemos encontrar muchas clasificaciones sobre el liderazgo directivo, pero concretamente en la realidad educativa peruana y, particularmente sampablina, encontramos que el total de directores con encargatura de funciones y la mayoría de directores designados en el puesto, vienen ejerciendo un liderazgo distribuido. Al respecto, los hallazgos nos señalan que el nivel en que los docentes asumen obligaciones de liderazgo institucional va a depender de la cultura, la estructura y de las características de la institución educativa, de la naturaleza de los lazos director- profesores, y la colaboración de los directivos a las modalidades de distribución de liderazgo.

Por su parte, el Ministerio de Educación tiene como política educativa que los directores ejerzan un liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas; sin embargo, el doble rol que cumplen, principalmente, los directores encargados (con encargatura de funciones) hace que se inclinen, mayormente, más por un rol (docente) que por el otro (directivo), limitándolos fundamentalmente a brindar acompañamiento pedagógico a sus docentes, como lo demanda el ejercicio del liderazgo pedagógico y, que además, es su esencia. En este sentido, en el presente estudio se ha tenido en cuenta indicadores de liderazgo directivo basados en la propuesta de Robert Blake y Jane Mouton (citados por Vernón, 2018), quienes determinan cuatro tipos de liderazgo (indiferente, autoritario, social y líder de equipo), según su prevalencia ya sea en el trato con la gente o en el cumplimiento de las tareas. Se ha optado por esta propuesta, debido que guarda mucha relación con los indicadores del liderazgo pedagógico y que, además, era un instrumento validado por sus autores.

En el presente estudio se encuentra que, según la percepción de los docentes y padres, el estilo de liderazgo que ejerce la directora de la I.E. N°82260 San Bernardino es el Social (Frisancho, 2016), porque se centra más en el trato con la gente que en el cumplimiento de tareas; sin embargo, según la opinión de los estudiantes, estaríamos realmente frente a un líder de equipo (Frisancho, 2016), porque existe el mismo nivel de manejo de liderazgo directivo, el centrado

en la gente y en las tareas.

Sobre el particular, se debe advertir que, en ambos casos, fundamentalmente nos encontramos frente a un liderazgo pedagógico, porque en ambos tipos de estilos encontramos indicadores de este tipo de liderazgo demandado por el Ministerio de Educación, como por ejemplo: “Para la directora, aconsejar a sus docentes para que mejoren su desempeño es su naturaleza” (liderazgo centrado en la gente) o “La directora ve muy de cerca el tiempo de duración de las tareas para tener la certeza que serán culminadas a tiempo” (liderazgo centrado en las tareas). Este hallazgo es lo que realmente caracteriza al presente estudio, porque en las diversas investigaciones que se han considerado como antecedentes del mismo, no se vislumbra el tipo de liderazgo directivo, excepto la tesis de Terán (2018), donde se relaciona los tipos de liderazgo transaccional, laissez-faire, transformacional y situacional, con cada uno de los tipos de gestión escolar: institucional, administrativa, pedagógica, y comunitaria.

Respecto a la variable clima institucional, también se puede afirmar que existen muchas propuestas sobre los elementos que la componen; sin embargo, para el presente estudio se ha considerado pertinente tomar en cuenta la propuesta de Frisancho (2016), citado por Ministerio de Educación (2017, p. 15) que comprende: a) Características físicas de la I.E.; b) Convivencia escolar (Conjunto social de relaciones entre las personas y grupos de ellas); c) Cultura escolar (conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de la institución). Por lo tanto, es en base a estos componentes que se han organizado los ítems de esta variable a fin de facilitar la interpretación de resultados. Los mismos que, según los tres actores educativos, el clima escolar en la Institución Educativa N°82260 San Bernardino, es favorable en relación a sus tres componentes o elementos, toda vez que responde que dichos ítems Siempre se cumplen.

El hecho que ha llamado la atención en el presente estudio, por parte de la opinión de los docentes, es el hecho de que no se está brindan

reconocimientos a nadie en la I.E., el mismo que constituiría un factor negativo para el emprendimiento de iniciativas institucionales, porque con ello demuestran que no están conformes con las atenciones motivacionales que se les puede brindar en la I.E.

VI. CONCLUSIONES

1. En la institución educativa pública N°82260 San Bernardino, se ejerce un liderazgo directivo social (según la opinión vertida por los docentes y padres de familia y que pueden corroborarse en las figuras 1, 2, 5 y 6 y de líder en equipo (según la opinión vertida por los estudiantes y que pueden corroborarse en las figuras 3 y 4). Respecto al primer tipo de liderazgo (social), se manifiesta cuando el directivo es muy capaz para tratar con las personas, pero muestra debilidad con los resultados o tareas; en cambio, sobre el segundo tipo de liderazgo (líder de equipo), se presenta cuando el directivo es eficiente en las tareas y también en el trato a las personas.
2. Tanto el ejercicio del estilo directivo social como el de líder de equipo, influyen positivamente en el clima institucional de la I.E. N°82260 San Bernardino, porque según los tres actores educativos (docentes, estudiantes y padres de familia) SIEMPRE se cumple con los ítems correspondientes a cada uno de sus tres componentes o elementos: identidad y características físicas de la I.E. (que incluye 6 ítems), convivencia escolar (8 ítems) y cultura escolar (6 ítems), como queda demostrado en las figuras 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15, respectivamente.
3. En cuanto al aspecto referido a los reconocimientos que se deben brindar a la directora, docentes, estudiantes y padres de familia por su contribución y eficiente desempeño en pro de la institución, el mismo que forma parte del componente "cultura escolar" del clima escolar, el 75% de los docentes encuestados señalan que no se están realizando generando cierto descontento en ellos, como puede corroborarse en la figura 9.

VII. RECOMENDACIONES

1. La Universidad César Vallejo debe seguir fomentando este tipo de investigaciones u otros similares que permita a los directivos o docentes investigar lo que está ocurriendo en el centro de labores a fin de mejorarla o transformarla.
2. La institución educativa N° 82260 de San Bernardino de la provincia de San Pablo debe implementar un sistema de incentivos o reconocimientos para su director, docentes, personal de servicio, estudiantes y padres, por su contribución y buen desempeño en pro de la institución. Asimismo, debe continuar con el fortalecimiento del trabajo en equipo, promoviendo diferentes acciones correspondientes a las comunidades de aprendizaje.
3. Los directivos de las instituciones educativas que conforma la red educativa de San Bernardino, de la provincia de San Pablo, pueden tomar en cuenta estos resultados y conclusiones como alertas para investigar lo que realmente está ocurriendo en sus propias instituciones educativas, en lo que respecta a liderazgo y clima institucional particularmente.

REFERENCIAS

- Arohuanca, P. A. (2016). *Liderazgo Pedagógico en las Instituciones Educativas Públicas*. Programa de Inducción 2015. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5763174>
- Bernon, R. (2018). *Modelo Blake y Mouton: ¿Qué tipo de líder eres?* Recuperado de: <https://networker.cl/modelo-blake-mouton-tipo-lider/>
- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las Ciencias Sociales*. Programa de Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social. Bogotá: ARFO Editores e Impresores Ltda.
- Chaparro, J.A. (2017). *Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E. Fe y Alegría N°25 - San Juan de Lurigancho - 2016*. Recuperado de: <https://docplayer.es/164041642-Universidad-nacional-de-san-agustin-de-arequipa-escuela-de-posgrado.html>
- Contreras, A. y Jiménez, K. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11983>
- Davis, F y Newtrons, R. (2000). *Sanción en la sociedad actual*. España: Instituto médico- pedagógico Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª ed. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Fernández, J. (2007). *Manual de Políticas y Legislación Educativas*. Madrid: Editorial Síntesis Educación.
- Fielden, J. (1998). *La formación del personal de la Educación Superior: una misión permanente*. Paris: UNESCO.
- Fischman, D. (2005). *El líder transformador II*. Lima, Ed. UPC-Orbis Ventures. SAC.
- Flores, R. (1998). *Percepciones que tienen los profesionales de la educación*. Recuperado de: <http://educacion.upa.cl/decano/percepcion.html> (enero de 2007).
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Serie Avances de investigación: Educación y aprendizajes. Recuperado de:

- <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>
- Goleman, D. (1995). *La Inteligencia emocional*. España: Kairós S.A.
- Gómez (2013). *Incidencia del estilo de gestión escolar en el clima institucional de la Universidad abierta Interamericana de Buenos Aires*.
- Gómez, L. y Belkin, D. (2002). *Administración*. España: Mc Gran.
- Gonzaga (2015). *El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la Institución Educativa N° 15513 Nuestra Señora de Guadalupe - Talara*. Perú.
- Gutiérrez, M. (2003). *Liderazgo directivo en el docente universitario*. Universidad de Panamá. Volumen N° 1.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea*. 4ª Ed. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Leithwood (2010). *Identificación y formulación de una serie de prácticas que enfatizan la justicia social*. Recuperado de: <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/2942/000626782.pdf;sequence=3>
- Ministerio de Educación (2013). *Rutas del aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: Navarrete S.A.
- Ministerio de Educación (2017). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Texto del Módulo 3 del Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Lima.
- Sarasola, M. y Da Costa, C. (2016). *Evaluando el liderazgo educativo centrado en los aprendizajes del alumnado*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/educ/v25n49/a07v25n49.pdf>
- Terán, R. (2018). *Estilos de liderazgo y gestión educativa en las instituciones educativas públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016*. Recuperado de: <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1401>
- Vernón (2018). *Modelo del Grid Gerencial*. Recuperado de: <https://networker.cl/modelo-blake-mouton-tipo-lider/>

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición y valores
Variable 1: Liderazgo directivo	Es la medición de la percepción de los encuestados (docentes, estudiantes y padres/madres de familia) respecto a la capacidad de liderazgo de la directora en la I.E.	Indiferente Autoritario Social Líder de equipo	% de docentes, estudiantes, padres de familia que consideran que la directora no se preocupa ni por la gente ni por las tareas. % de docentes, estudiantes, padres de familia que consideran que la directora tiene como fortaleza principal la completación de las tareas y como debilidad el manejo de habilidades para tratar con personas. % de docentes, estudiantes, padres de familia que manifiestan que la directora es muy buena para tratar con las personas, pero demuestra debilidad con las tareas o resultados. % de docentes, estudiantes, padres de familia que manifiestan que la directora es excelente en las tareas y también en el trato a las personas.	Cuestionario con Escala de Lickert: Nunca (0) Casi Nunca (1) A veces (2) Casi Siempre (3) Siempre (4)

<p>Variable 2: Clima institucional</p>	<p>Es la medición de la percepción de los encuestados (docentes, estudiantes y padres/madres de familia) respecto al clima institucional en la I.E.</p>	<p>Identidad y Características Físicas de la I.E.</p> <p>Convivencia escolar: Conjunto Social de relaciones entre las personas y grupos de ellas.</p> <p>Cultura Escolar: Conjunto de creencias y valores que comparten los miembros de la I.E.</p>	<p>% de docentes, estudiantes, padres de familia que dan su percepción favorable respecto a la Identidad y Características Físicas de la I.E.</p> <p>% de docentes, estudiantes, padres de familia que dan su percepción favorable respecto al conjunto Social de relaciones entre las personas y grupos de ellas.</p> <p>% de docentes, estudiantes, padres de familia que dan su percepción favorable respecto al conjunto de creencias y valores que comparten los miembros de la institución.</p>	<p>Cuestionario con Escala de Lickert: Nunca (0) Casi Nunca (1) A veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)</p>
---	---	---	---	---

ANEXO 2: Matriz de Consistencia

TÍTULO: Influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de la I.E. N°82260 – San Bernardino, San Pablo, Cajamarca.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variabes	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿Cómo influye el liderazgo directivo en el clima institucional de la I.E. N°82260 San Bernardino, San Pablo, Cajamarca?	<p>Objetivo General: Determinar la influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de la I.E. N°82260 San Bernardino, San Pablo, Cajamarca.</p>	El liderazgo directivo influye positivamente en el clima institucional de la I.E. N°82260 San Bernardino, San Pablo, Cajamarca.	Liderazgo Directivo	Indiferente	% de docentes, estudiantes y padres/madres de familia que consideran que la directora no se preocupa ni por la gente ni por las tareas. % de docentes, estudiantes y padres/madres de familia que consideran que la directora tiene como fin principal la completación de las tareas y es muy débil en habilidades de manejo de personas. % de docentes, estudiantes y padres/madres de familia que manifiestan que la directora es muy buena para tratar a la gente, pero débil con los resultados o tareas. % de docentes, estudiantes y padres/madres de familia que manifiestan que la directora es muy buena en las tareas y también en el trato a la gente.	<p>Tipo de estudio y diseño de investigación: - Explicativo Diseño Cuasiexperimental: Diseño con posprueba únicamente y grupos intactos.</p> <p>Población muestral: n= 48 personas.</p> <p>Técnicas de recolección de información: - Encuesta - Cuestionario</p> <p>Procedimiento: - Aplicación de Cuestionario. - Elaboración de gráficos estadísticos.</p> <p>Métodos de análisis: Análisis cuantitativo o estadístico: descriptivo e inferencial.</p>
	<p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar el tipo de liderazgo que ejerce el directivo en la I.E. N°82260 San Bernardino, provincia de San Pablo, región Cajamarca, año 2019. ➤ Determinar la influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de la I.E. N°82260 San Bernardino, provincia de San Pablo, región Cajamarca, año 2019. 			Clima Institucional		

ANEXO 3: Instrumentos de recojo de datos

CUESTIONARIO

Estimado(a) _____, solicitamos su valioso aporte respondiendo el presente cuestionario anónimo, que tiene por finalidad realizar un estudio sobre liderazgo del directivo y Clima institucional. Para ello recurrimos a Ud. con el objetivo de obtener esta información que será de gran valor para la mejora de la gestión escolar de la I.E., por lo que se le recomienda responder los ítems con sinceridad y, desde ya, agradecerle por su valiosa colaboración.

GÉNERO:	M	F
---------	---	---

EDAD	
------	--

I. PRIMERA PARTE: LIDERAZGO DEL DIRECTIVO

Lea Ud. con atención y conteste a las preguntas marcando con una "X" en un solo recuadro. Considere que: 0=Nunca 1=Casi Nunca 2=A Veces 3=Casi siempre 4=Siempre

N°	ÍTEMS	RESPUESTAS				
		0	1	2	3	4
1	La directora los anima a participar en la toma de decisiones y trata de poner en marcha sus ideas y sugerencias.					
2	Para la directora nada es más importante que cumplir con su tarea.					
3	La directora vigila muy de cerca la duración de las tareas para asegurarse que sean completadas a tiempo.					
4	A la directora le gusta ayudarles a realizar nuevas tareas o actividades.					
5	Mientras más interesante es la tarea, la directora más lo disfruta.					
6	La directora los anima a ser creativos (imaginativos) en su trabajo.					
7	Cuando la directora observa que una actividad compleja ha sido realizada, se asegura de todos los detalles.					
8	A la directora le es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.					
9	Cuando corrige errores, la directora no se preocupa en las relaciones personales.					
10	La directora administra su tiempo con efectividad.					
11	A la directora le gusta explicarles los detalles de una tarea o actividad compleja.					
12	Dividir grandes actividades en pequeñas tareas manejables es como una segunda posibilidad para la directora.					
13	Para la directora no hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.					
14	A la directora le gusta analizar problemas.					
15	La directora respeta los límites de los demás.					
16	Su forma de ser de la directora es aconsejarles para que mejoren.					

Adaptación del Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton

II. SEGUNDA PARTE: CLIMA INSTITUCIONAL

Lea Ud. con atención y conteste a las preguntas marcando con una "X" en un solo recuadro.

Considere que: 0=Nunca 1=Casi Nunca 2=A Veces 3=Casi siempre 4=Siempre

N°	ÍTEMS	RESPUESTAS				
		0	1	2	3	4
1	Conozco los objetivos de la institución educativa.					
2	Conozco y entiendo la visión y misión de la institución educativa.					
3	En la institución educativa las normas de convivencia están visibles para los diferentes actores educativos.					
4	En la institución educativa se atiende los casos de violencia escolar utilizando los protocolos respectivos.					
5	En la institución educativa se promueven espacios entre docentes y padres de familia para el intercambio, el diálogo que contribuyen un clima de respeto y tolerancia.					
6	Se entiende que el trabajo que desarrollan la directora y los docentes permiten cumplir con los objetivos institucionales.					
7	Considera usted que la institución educativa es un buen lugar para trabajar y estudiar.					
8	Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la institución educativa.					
9	Considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.					
10	En la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas.					
11	Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes, padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente.					
12	Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la institución educativa.					
13	La directora y los docentes aprecian mis contribuciones en favor de cumplir con los objetivos de la institución educativa.					
14	Confío en los conocimientos y habilidades de la directora.					
15	La compensación salarial que reciben la directora y los docentes están acordes al trabajo que realizan.					
16	Se brinda reconocimiento a la directora, docentes, padres de familia y estudiantes por su contribución y buen desempeño en beneficio de la institución.					
17	Los reconocimientos son distribuidos en forma justa.					
18	El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, iluminación, etc.)					
19	El ambiente o clima de la institución educativa está libre de conflictos.					
20	Soy tratado(a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa.					

Muchas Gracias por su colaboración

ANEXO 4: Validación de instrumentos de recojo de datos

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

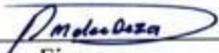
Quien suscribe, Eber Amelec Deza Vargas con documento de identidad N° 40754985, de profesión Profesor de Educación Primaria, con Grado de Maestro en Ciencias, mención Educación, línea Docencia e Investigación Educativa, ejerciendo actualmente como Especialista en Educación Primaria en la Unidad de Gestión Educativa Local San Pablo, región Cajamarca.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (Cuestionario), a los efectos de su aplicación para los docentes, estudiantes de 5° y 6° grado y padres de familia del nivel Primaria, de la Institución Educativa N° 82260 San Bernardino.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			✓	

Fecha: San Pablo, 26 de agosto de 2019.


Firma
DNI N°40754985

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Doris Neli Bardales Salazar con documento de identidad N°26695608, de profesión Profesor de Educación Primaria, con Grado de Magister en Administración de la Educación, ejerciendo actualmente como Especialista en Educación Primaria en la Unidad de Gestión Educativa Local San Pablo, región Cajamarca.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (Cuestionario), a los efectos de su aplicación para los docentes, estudiantes de 5° y 6° grado y padres de familia del nivel Primaria, de la Institución Educativa N° 82260 San Bernardino.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			✓	

Fecha: San Pablo, 26 de agosto de 2019.



Firma
DNI N°26695608

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Yolanda Cotrina Vargas con documento de identidad N°27571165, de profesión Profesor de Educación Primaria, con Grado de Magíster en Psicología Educativa, ejerciendo actualmente como profesora de aula de la Institución Educativa N°82267 del caserío de Cuñish, distrito de San Luis, provincia de San Pablo, región Cajamarca.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (Cuestionario), a los efectos de su aplicación para los docentes, estudiantes de 5° y 6° grado y padres de familia del nivel Primaria, de la Institución Educativa N° 82260 San Bernardino.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			✓	

Fecha: San Pablo, 26 de agosto de 2019.



Firma

DNI N°27571165

ANEXO 5: Autorización para el desarrollo de la investigación

AUTORIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS

La Especialista de la unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de San Pablo, región Cajamarca, expide lo siguiente:

AUTORIZACIÓN

Vista la solicitud presentada por la docente: Gálvez Mendoza, Rosa Clementina maestrante de la Universidad "César Vallejo", donde solicita aplicar encuestas a docentes y estudiantes para el desarrollo de la Tesis se dispone lo siguiente:

AUTORIZAR, a la docente

Gálvez Mendoza, Rosa Clementina

Aplicar las encuestas para el desarrollo de la tesis para obtener el Grado de Maestría en Administración de la Educación con la tesis titulada: Influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de la I.E. N°82260 San Bernardino, San Pablo, Cajamarca.

San Bernardino, 2 de octubre del año 2019



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
Doris
Mg. Doris Neel Bantaes Salazar
ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN PRIMARIA