

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE
HUAMANGA**

ESCUELA DE POSGRADO

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE
LA EDUCACIÓN**



**LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE CARMEN ALTO-
2017**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
EDUCACIÓN: MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**

AUTORA:

Br. ALAGÓN GUTIÉRREZ, Yeny

ASESOR:

Dr. QUISPE MORALES, Rolando Alfredo

AYACUCHO-PERÚ

2019

A Dios, por ser mi guía en el camino de mi vida.

A mi esposo, por brindarme siempre su apoyo incondicional.

A mis padres, que siempre me motivaron a seguir adelante

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por brindarme las facilidades para el logro de mis anhelos.

A los docentes de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, por contribuir con sus conocimientos durante mi formación profesional.

Al Dr. Rolando Alfredo Quispe Morales, por su apoyo y asesoramiento en el presente trabajo de investigación.

A los docentes de las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, por su colaboración en el presente trabajo.

ÍNDICE

	Pág.
Portada	i
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice	iv
Índice de Cuadros	vi
Resumen	viii
Abstract	ix
Introducción	x

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Determinación del problema	12
1.3. Formulación del problema	13
1.4. Objetivos de la investigación	14
1.5. Justificación	15
1.6. Limitaciones de la investigación	16

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	16
2.2. Teorías o enfoques	20
2.3. Bases conceptuales	43

CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Sistema de hipótesis	45
3.2. Variables	46
3.3. Operacionalización de las variables	47

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo de investigación	49
4.2. Diseño de la investigación	49
4.3. Población y muestra	50
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
4.6. Validez y confiabilidad de instrumentos	53
4.7. Tratamiento estadístico de datos	56
4.8. Aspectos éticos	56

CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. A nivel descriptivo	57
5.2. A nivel inferencial	62
5.3. Discusión de los resultados	66
Conclusiones	70
Recomendaciones	71
Referencias	72
Anexos	

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1. Juicio de expertos: cuestionario clima organizacional	54
Tabla 2. Juicio de expertos: cuestionario liderazgo pedagógico	54
Tabla 3. Grado de identificación institucional docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto	57
Tabla 4. Grado de integración institucional docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto	57
Tabla 5. Grado de motivación institucional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto	58
Tabla 6. Nivel de clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto	58
Tabla 7. Nivel de liderazgo pedagógico en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto	59
Tabla 8. Tabla de contraste entre las variables liderazgo pedagógico y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto	59
Tabla 9. Tabla de contraste entre las variables liderazgo pedagógico e identificación institucional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto	60
Tabla 10. Tabla de contraste entre las variables liderazgo pedagógico e integración en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto	61

Tabla 11. Tabla de contraste entre las variables liderazgo pedagógico y motivación en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto	61
Tabla 12. Prueba de normalidad de las variables y dimensiones de liderazgo pedagógico y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.	62
Tabla 13 Prueba de correlación e hipótesis entre de las variables liderazgo pedagógico y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.	63
Tabla 14. Prueba de correlación e hipótesis entre de las variables liderazgo pedagógico y motivación institucional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.	64
Tabla 15. Prueba de correlación e hipótesis entre de las variables liderazgo pedagógico e identidad institucional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.	65
Tabla 16. Prueba de correlación e hipótesis entre de las variables liderazgo pedagógico e integridad institucional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.	66

RESUMEN

La tesis titulada *Liderazgo pedagógico y clima organizacional en Instituciones Educativas del distrito de Carmen Alto - 2017*, surge como respuesta al siguiente problema principal ¿Qué relación existe entre liderazgo pedagógico y clima organizacional en Instituciones Educativas del distrito de Carmen Alto - 2017? Asimismo, el objetivo general es conocer la relación que existe entre liderazgo pedagógico y clima organizacional en instituciones educativas del distrito de Carmen Alto - 2017. La investigación es de tipo descriptivo y de diseño correlacional, tuvo una muestra de 84 docentes, a través del cuestionario como instrumento. Para el procesamiento de datos se recurrió al *estadígrafo Tau C de Kendall*, que permitió comprobar la hipótesis formulada, razón por la que se confirma que existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, debido a que el valor de coeficiente de correlación es 0,228, refleja un nivel de baja correlación, y el valor de p (nivel de significancia) es 0,002 valor menor a 0,05, por lo que se confirma la hipótesis general.

Palabras clave: liderazgo, pedagógico, clima, organizacional.

ABSTRACT

The thesis entitled *Pedagogical leadership and organizational climate in Educational Institutions of the district of Carmen Alto - 2017*, arises in response to the following main problem. What is the relationship between pedagogical leadership and organizational climate in Educational Institutions of the district of Carmen Alto - 2017? Likewise, the general objective was to know the relationship between pedagogical leadership and organizational climate in educational institutions of the district of Carmen Alto - 2017. The research is descriptive and correlational in design, had a sample of 84 teachers, through the questionnaire as an instrument. For the processing of data, the Tau C of Kendall statistic was used, which allowed to verify the hypothesis formulated, reason why it is confirmed that there is a significant relationship between pedagogical leadership and organizational climate in the educational institutions of the district of Carmen Alto, because the correlation coefficient value is 0.228, reflects a low correlation level, and the value of p (level of significance) is 0.002 value less than 0.05, so the general hypothesis is confirmed.

Keywords: leadership, pedagogical, climate, organizational.

INTRODUCCIÓN

La investigación se sustenta teóricamente en los planteamientos precisados por el Ministerio de Educación (2016), tal es así que “podemos entender el liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa” (p. 16).

Con relación al clima organizacional, Chiavenato (2004) sostiene que “El clima organizacional determina el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización; está estrechamente ligado con el grado de motivación de sus participantes, además es la calidad de la organización que es percibido y experimentado por sus miembros y que influye en su comportamiento.” (p. 345).

Teniendo en cuenta estos planteamientos, se inicia la investigación determinando como problema general: ¿Qué relación existe entre liderazgo pedagógico y clima organizacional en instituciones educativas del distrito de Carmen Alto - 2017? Asimismo, se formuló como objetivo general conocer la relación que existe entre liderazgo pedagógico y clima organizacional en instituciones educativas del distrito de Carmen Alto - 2017.

Los resultados hallados como consecuencia de esta investigación se presentan en cinco capítulos.

Capítulo I. Planteamiento del problema de investigación, comprende la determinación del problema, planteamiento de los objetivos, la justificación y limitaciones.

Capítulo II. Marco teórico, se describe los antecedentes, las teorías y las bases conceptuales.

Capítulo III. Hipótesis y variables, comprende el sistema de hipótesis, el planteamiento de las variables y la operacionalización de variables.

Capítulo IV. Metodología de la investigación, se describe el tipo y el diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos, y el tratamiento estadístico correspondiente.

Capítulo V. Resultados y discusión, comprende la descripción de los resultados y la discusión de la investigación.

Por otro lado, se plantean, las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Determinación del problema

En los últimos tiempos, la educación peruana, de acuerdo a las evaluaciones internacionales (PISA) y ECE muestra un aprendizaje muy por debajo de lo esperado y que no está a la altura de las naciones que también participan en estos sistemas de evaluación. El Ministerio de Educación (2016) haciendo un análisis sobre este problema precisa que en muchas de las instituciones educativas los directores realizan su actividad de manera clásica, por lo que dejan de lado sus funciones pedagógicas para priorizar con las documentaciones administrativas, poniendo de esta manera a un tercer plano los aprendizajes de los educandos. Además, en estas instituciones educativas se evidencia un liderazgo vertical con muestras de una actitud autoritaria. Precisamente, buscando revertir esta situación es que se busca implementar el liderazgo pedagógico como alternativa de cambio y que en contraposición a esa actitud centre su actuar en los aprendizajes de los educandos como mecanismos para lograr estándares de calidad en la educación.

Por otro lado, a esta situación problemática se suma la ausencia de un adecuado clima organizacional, reflejada en las actitudes que muestran los docentes, lo que evidencia a claras luces la ausencia de un adecuado liderazgo pedagógico, generando de esta manera una gestión carente de eficacia y eficiencia para cumplir con los objetivos de la educación en nuestro país. En ese sentido, el papel de los nuevos directores de este último decenio es

asumir su función de liderar desde una postura pedagógica y dejar de lado las actitudes autoritarias, solo en esa medida es posible lograr un clima organizacional idóneo en el que sus docentes se sientan acogidos y desempeñen sus funciones de la mejor manera.

La problemática presentada en el contexto nacional, se evidencia también en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, de tal manera que en estas instituciones educativas se pueden observar que los directores, profesores y en algunos casos padres de familia muestran actitudes conflictivas; asimismo, se observa la presencia de actitudes individualistas que lindan con el egoísmo entre docentes, situación que no permite un adecuado progreso de los aprendizajes en los estudiantes y más aún no existe una relación participativa entre los integrantes.

La problemática expuesta permite sostener que en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto muestran una carencia de liderazgo pedagógico, situación que se encuentra muy relacionada con las deficiencias en el clima organizacional que se desarrolla en su interior. Precisamente, son estas premisas las que posibilitan el desarrollo de la presente investigación con la finalidad de establecer la relación entre liderazgo pedagógico y clima organizacional, debido a que la primera es considerada como elemento principal para lograr una educación de calidad que tanto requiere y anhela nuestra sociedad.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre liderazgo pedagógico y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Qué relación existe entre liderazgo pedagógico y motivación institucional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto?
- b) ¿Qué relación existe entre liderazgo pedagógico e identidad institucional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto?

- c) ¿Qué relación existe entre liderazgo pedagógico e integridad institucional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Conocer la relación que existe entre liderazgo pedagógico y clima organizacional institucional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Determinar qué relación existe entre liderazgo pedagógico y motivación institucional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.
- b) Determinar qué relación existe entre liderazgo pedagógico e identidad institucional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.
- c) Determinar qué relación existe entre liderazgo pedagógico e integridad institucional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.

1.4 Justificación

Teórica. El aporte teórico de este trabajo es brindar conocimientos teóricos innovadores respecto a las variables estudiadas y las cuales son puntos esenciales dentro de la labor educativa. Además, se considera como una investigación que toma como ambiente otras realidades no estudiadas y que servirán de apoyo hacia otras investigaciones.

Práctica. Desde el punto de vista práctico el aporte de esta investigación es que permite conocer el estado actual del liderazgo pedagógico y el clima organizacional y determinar la relación existente entre estas variables estudiadas y de cómo se desarrollan. Los resultados finales de este trabajo investigativo contribuyen a que tanto los directores, profesores y padres de familia se desarrollen una autoevaluación sobre su quehacer y reorientar su accionar buscando la mejora de la educación de nuestros estudiantes.

Metodológica. Desde este punto, la investigación contribuye a realizar una contextualización de instrumentos que permitan medir el liderazgo pedagógico y el clima organizacional en una realidad andina; asimismo, permitirá que otros investigadores desarrollen trabajos relacionados a este tema con la finalidad de generar cambios respecto al liderazgo pedagógico y el clima organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

Farías (2010) presentó la investigación titulada *La influencia del liderazgo pedagógico en el Rendimiento Escolar*, en la Universidad de la Frontera, Facultad de Educación y Humanidades -Temuco –Chile. Investigación en el que se utilizó el cuestionario y una guía de entrevista como instrumentos para recabar información en las variables estudiadas, siendo este un tipo de investigación descriptiva, realizada en una muestra constituida por maestros de los primeros ciclos y docentes enmarcados en la gestión de la institución educativa. Los resultados obtenidos evidencian que el liderazgo ejercido en las instituciones investigadas no demuestra una adecuada capacidad para liderar y su influencia es muy negativa en el desempeño de los educandos. En fin, se identifica un liderazgo autoritario y que va en contra de fortalecer los aprendizajes de los discentes.

Castillo (2014) presentó la investigación titulada *Ejercicio del liderazgo pedagógico en el CEIP Lledoner, comunidad de aprendizaje: un estudio de casos*, en la universidad de Barcelona –España. En esta investigación se recabó la información mediante el uso de la entrevista a profundidad, el análisis documental, la observación participante y los grupos focales debido a que el tipo de investigación desarrollada fue el cualitativo, y de manera específica el estudio de caso realizada en estudiantes del CEIP Lledoner.

Los resultados permiten concluir que el liderazgo pedagógico se entiende como la labor que cumplen los maestros encaminados a mejorar el aprendizaje de los estudiantes, el que solo es posible lograr con la participación de los docentes y el equipo jerárquico.

Un porcentaje minoritario de docentes consideran el liderazgo que se desarrolla en la institución educativa como radicalista y autoritario y no la considera muy efectiva en sus funciones. Asimismo, observan la presencia de ciertas prácticas comunicativas como parte del liderazgo pedagógico entre todos los miembros, pero no es la más adecuada.

Mellano y Chaucono (2015) realizaron la tesis titulada *Liderazgo Pedagógico para reestructurar creencias docentes y mejorar prácticas de aula en contexto mapuche*, Temuco-Chile. Desarrollada en una muestra de docentes y directivos siendo el tipo de investigación el mixto en el que se recabo los datos a través de la observación mediante el registro de campo, así como el cuestionario que sirvieron de instrumento que fueron aplicados a los maestros de la institución educativa.

En ella se demostró que, la presencia de prácticas pedagógicas clásicas e innovadoras. En ese sentido, se llega a observar que los docentes promueven actividades de aprendizaje que solo demanda la habilidad cognitiva más no otras habilidades y su único medio de evaluación son las sumativas. Por lo cual, se debe implementar un liderazgo pedagógico adecuado que oriente la labor de los docentes y vele por el cumplimiento de una autorreflexión constante de su práctica diaria y superar las formas clásicas de enseñar.

Patrón (2015) presentó la tesis titulada *Clima Organizacional para la mejora educativa en una Universidad Pública*, en la universidad de Campeche México. Realizada en 30 maestros como muestra en un tipo de investigación exploratoria descriptivo siendo el enfoque el cuantitativo, en el que se recabo la información a través de un cuestionario y la observación participante como técnicas, asimismo, se recurrió al análisis documental para la revisión de documentos y al grupo focal para contrastar la información.

En ella se concluye que el clima organizacional en esta institución es muy pobre porque no existen mecanismos adecuados que fomente la innovación y el comportamiento del director es muy paternalista.

Ayvar (2014) presentó la tesis titulada *Liderazgo Pedagógico del director y evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la red N°09 del distrito de Villa María del Triunfo*, en la Universidad Nacional Mayor de

San Marcos -Lima-Perú. En ella se utilizó como instrumento cuestionarios sobre las variables liderazgo pedagógico y desempeño docente, siendo el tipo de investigación el descriptivo y desde un diseño correlacional, el mismo que fue investigada en 132 maestros como muestra, en el que se demuestra que la variable uno interviene en la variable dos de los centros educativos de la RED N° 09, del distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2014. Agrega también que la variable uno también interviene en las planificaciones de la labor del profesor en los centros educativos de la RED N ° 09, del distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2014. Finalmente, concluye que la primera variable también interviene en la dinámica de la labor docente en el aula, exclusivamente, en la enseñanza en los centros educativos de la RED N ° 09, del distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2014.

Cervera (2012) presentó su trabajo de investigación titulada *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos -Lima-Perú. Concretada en 171 docentes como muestra de instituciones educativas correspondientes al distrito de los Olivos, siendo el tipo de investigación el descriptivo y diseño correlacional en el que se utilizó la escala y el cuestionario como instrumento para la recopilación de la información.

Esta investigación demuestra la presencia de una correlación positiva entre las dos variables estudiadas. Además complementa que las distintas dimensiones de la variable uno y de la variable dos están estrechamente relacionadas de forma significativas en los centros educativos del distrito de Los Olivos.

Rosas (2015) publicó el artículo científico titulado *Liderazgo pedagógico directivo y desempeño docente en una Institución Educativa de Lima Metropolitana*, en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle-Lima. Se plasmó mediante el diseño correlacional y tipo descriptivo, en el que se obtuvo los datos mediante cuestionarios sobre liderazgo pedagógico y desempeño docente, asimismo se desarrollo en 110 docentes de la institución educativa mencionada. Luego de realizar el estudio se afirma el grado de asociación que existe es muy significativa entre la variable uno y variable dos desde la concepción de los maestros.

Aguado (2012) presentó su trabajo de investigación titulada *Clima Organizacional de una institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*, en la Universidad San Ignacio De Loyola -Lima-Perú. Trabajo de investigación que utilizó el cuestionario como instrumento para la recopilación de la información, siendo el tipo no experimental, realizada en 57 maestros de los niveles secundaria y primaria del distrito de Ventanilla.

Las evidencias demuestran que el clima organizacional está compuesta por una organización, vínculos, estímulos e identificación. En relación a los dos primeros y el último gozan de una mayor aceptación a diferencia de la tercera que se presenta de forma regular en la forma de organización de los profesores de la muestra seleccionada.

Gamarra (2014) presentó la investigación titulada *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*, en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Es una investigación cualitativa en el que se hizo uso de una guía de entrevista realizada a una muestra constituida por el personal directivo y docentes de educación primaria correspondientes a la institución mencionada.

Las informaciones obtenidas luego del trabajo de investigación conllevaron a tener en cuenta datos empíricos sobre el clima organizacional y la cual se basa en la familiaridad, imposición, ayuda y estímulo como factores que determinan las conductas de los miembros en una organización. En ese sentido, atender estos aspectos y formular estrategias para desarrollarlas adecuadamente orienta a tener un buen clima organizacional la cual responderá al cumplimiento de las metas educativas y no las considerará como simples enunciados.

2.2. Diseño Teórico

2.2.1. Definición de liderazgo

Muchos de los estudiosos coinciden en precisar que el liderazgo es entendido como la capacidad de influir, conducir y motivar a un grupo de miembros de una determinada institución con la finalidad de alcanzar metas trazadas buscando generar cambios que

permitan transformar la institución. En esa misma línea de pensamiento Alfredo (2006) sostiene que es el arte de la conducción de personas con la finalidad de lograr metas determinadas institucionalmente.

En el campo educativo, el liderazgo es asumido como el conjunto de acciones que se desarrollan con la finalidad de movilizar a los demás, para ello se adopta una serie de medidas que buscan el logro de metas comunes en beneficio de la institución educativa; es decir, se establece un objetivo institucional y todos trabajan en función de ella de manera colaborativa (Wood y Louis, 2011).

Al respecto, Vaillant (2011) considera que el liderazgo “Es entendido como la flexibilidad, la habilidad y la disposición para adaptarse a las necesidades de una situación y cambiar de estrategia. El liderazgo implica también capacidad para fijar parámetros claros y lograr que otros se responsabilicen de sus resultados” (p. 28).

asimismo, Gago (2004) precisa que “El liderazgo sobrepasa el campo específico de la dirección: forma parte de la vida escolar cotidiana, pues todos y todo en un centro tiene relación con actividades de liderazgo. Es insoslayable y puede funcionar como aglutinante o como dispersor de esfuerzos y actuaciones: Analizar y reflexionar, una vez más, sobre su concreción en nuestras organizaciones escolares, lejos de ser redundante, resulta necesario” (p. 397).

Es importante considerar que el liderazgo se manifiesta a través de un modo particular de asumir ciertas responsabilidades como parte de la impronta que la caracteriza a una institución.

2.2.2. Definición de liderazgo pedagógico

Como punto de partida asumimos la posición planteada por el Ministerio de Educación (MINEDU, 2016) que precisa que se entiende por liderazgo pedagógico a la capacidad de influencia que poseen los maestros de una institución bajo la conducción de sus directivos, para enrumbarse al logro de las metas y la visión institucional trazadas.

Asimismo, Murillo (2008) afirma que los directivos que asumen el liderazgo pedagógico centran sus funciones en el currículo, por lo que orientan su accionar al desarrollo del aprendizaje de los estudiantes, asimismo muestran interés en el desarrollo profesional de sus maestros, por el que realizan una permanente visita a sus aulas con la finalidad de orientarlos en su labor pedagógica; con la misma intensidad realizan la evaluación de los estudiantes para medir el resultados esperado que fue establecida en las metas institucionales.

En este marco de ideas, queda claro que el liderazgo pedagógico influye de manera indirecta en la labor de los docentes dentro de sus aulas. Es por ello que el fomento de espacios pertinentes para realizar un adecuado trabajo por los docentes deberá ser implementado por las autoridades respectivas de la institución.

Al respecto, Bolívar, López, y Murillo, (2013) sostienen que en las instituciones educativas el liderazgo pedagógico es fundamental, puesto que permite impulsar y mejorar los niveles de aprendizaje de los estudiantes, para este fin genera las condiciones óptimas que permitan al maestro ejercer su función de manera pertinente.

Bolívar (2011) plantea un aspecto sumamente importante cuando precisa que el liderazgo pedagógico necesita de manera simultanea de una sociedad de aprendizaje, en el que el maestro a su vez asuma una función de líder. La nueva coyuntura exige a las instituciones educativas un liderazgo en todos los niveles, y no reducir esta función solo a quienes asumen cargos directivos.

En esta misma dirección, Rodríguez (2011) considera que los líderes pedagógicos son aceptados de manera impactante a nivel de docentes y estudiantes de las instituciones educativas, puesto que la evaluación de los aspectos académicos de instituciones bajo este liderazgo muestra que estos influyen de manera significativa en la mejora del desempeño docente, el nivel de aprendizaje y por ende de la calidad educativa.

En suma, el liderazgo pedagógico está orientado a promover e implementar entornos que permitan optimizar el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes;

en este proceso los directores priorizan las labores pedagógicas, sin que esto signifique que no pueda realizar labores administrativas y de planificación.

2.2.3. Características del liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico, de acuerdo con el Ministerio de Educación (MINEDU, 2015) para ser considerado como tal, debe presentar las siguientes características:

Capacidad técnica. Esta capacidad se encuentra relacionada con la conducción pedagógica que posee el directivo de una institución, de tal manera que se encuentra en la posibilidad de trazar metas y objetivos en los niveles de aprendizaje; asimismo, permite contribuir con los docentes en la orientación técnica, planificar, evaluar y monitorear el proceso educativo en las aulas. Esta capacidad permite a los directivos ganar ascendencia y respeto de parte de los maestros.

Manejo emocional y situacional. Esta capacidad está muy relacionada con la conducción de las relaciones interpersonales con los maestros, estudiantes y padres de familia; así como adaptarse al contexto y los cambios vertiginosos que requieren de trabajos en equipos. Asimismo, cuida y conduce de manera positiva el clima institucional, muestra capacidad para escuchar y permitir espacios de dialogo constructivo en bien de la institución.

Manejo organizacional. Esta característica se encuentra relacionada con la capacidad para establecer la estructura de una organización y plasmarla orgánicamente que se cristaliza en una institución educativa con alta eficiencia que posibilite a los maestros desarrollar de manera positiva su labor pedagógica.

Dicho de otro modo, el liderazgo pedagógico centra sus acciones en los aspectos relacionados con la capacidad técnica, el manejo emocional y situacional, así como el manejo organizacional, lo que implica que la conducción de las instituciones educativas dista mucho del liderazgo centrado en el individuo que en muchos de los casos terminan siendo autoritarios.

2.2.4. Dimensiones del liderazgo pedagógico

En la investigación se han realizado los análisis correspondientes de las diversas posturas relacionadas con el liderazgo pedagógico, si bien es cierto que en nuestro país es un tema relativamente nuevo. Sin embargo, en países que se encuentran alrededor nuestro este tema han sido abordado con mucho éxito y se tiene incorporado en la gestión educativa. Precisamente, teniendo en cuenta la amplia información existente, en el caso de la presente investigación se asume como dimensiones a los elementos planteados en el Marco del Buen Desempeño Directivo (2016) que cita a Bolívar (2010), y define cinco dimensiones de prácticas de liderazgo pedagógico que lo hacen eficaz en el logro de los resultados.

2.2.4.1. Establecimiento de metas y expectativas

Esta dimensión, de acuerdo a Bolívar (2010) permite determinar metas realizables respecto a los niveles de aprendizaje de los estudiantes, así como estar en la capacidad de comunicarlas a los interesados e involucrar al los docentes en este proceso; de tal manera que todos los miembros de la institución se ven comprometidos con la meta establecida.

En este mismo camino, Robinson (2004), precisa que esta dimensión considera la meta de aprendizaje, el monitoreo, la comunicación, el establecimiento de normas, la participación de los maestros, las expectativas, entre otros, que se encuentran establecidos en función a la meta determinada. Asimismo, puntualiza que el contenido que presenta la meta es tan fundamental como el mismo proceso para el logro de los objetivos.

Por lo expuesto, se sabe muy bien que esta se encuentra orientada a dar informaciones necesarias a todos los agentes educativos para que realicen sus actividades en función a los fines que persigue la institución educativa y de esa forma trabajar participativamente.

2.2.4.2. Obtención y asignación de recursos de manera estratégica

Bolívar (2010) puntualiza que esta dimensión permite determinar y ubicar como elemento fundamental el tiempo, los medios y las personas. Asimismo, permite ver con mayor objetividad la carencia de los recursos y establecer los medios a través de los cuales se pueden mejorar estas limitaciones. Dicho de otro modo es poseer una capacidad analítica, reflexiva crítica que permita determinar las vías alternas para superar estas debilidades.

Robinson (2004) profundiza este tema y considera que esta dimensión tiene por objetivo sistematizar y determinar el uso de los diversos recursos con la finalidad de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. asimismo, puntualiza que con el término “estratégico” se está haciendo alusión a que los recursos que se seleccionan deben estar de manera prioritaria orientada a lograr el aprendizaje de los estudiantes.

Se concluye sobre este punto como la adecuada administración de los materiales con que cuenta una institución y las que va utilizando de forma responsable para cumplir las metas planificadas.

2.2.4.3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo

Para Bolívar (2010) esta dimensión se encuentra directamente relacionada con el proceso de evaluación y apoyo requerido en la enseñanza aprendizaje de los estudiantes, a través de las visitas realizadas de manera permanente a las aulas con la finalidad de contribuir de manera directa con el asesoramiento para la mejora de los maestros en el proceso de enseñanza que desarrollan.

Al respecto, Robinson (2004) profundiza este tema y sostiene que esta dimensión engloba la participación real de los directivos de la institución en el proceso de la planificación y evaluación del proceso de enseñanza que desarrollan los maestros en sus aulas. Asimismo, tiene que ver con el proceso de análisis de la currículo y cómo esta se viene plasmando en la institución educativa. Todo este proceso en el marco de supervisión constructivista a los docentes de aula.

En ese sentido, las actividades de retroalimentación permiten a los profesores a reajustar sus respectivas programaciones o documentos que permitan un mayor logro de aprendizaje luego de evidenciar o identificara mayores necesidades en los educandos. Se considera también como mecanismo de evaluación.

En resumen, de acuerdo con esta dimensión, la plana directiva de la institución está estrechamente relacionada con la elaboración de los documentos técnico pedagógicos, con la planificación y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje, con la mejora del desempeño docente que le permita elevar los niveles de aprendizaje en los estudiantes.

2.2.4.4. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado

Esta dimensión, de acuerdo a Bolívar (2010) no sólo observa sino que se interioriza de manera activa buscando la participación directa de los maestros tanto en su formación como en su desempeño profesional, lo que implica el logro de mayor experiencia y liderazgo profesional.

Al respecto, Robinson (2004) considera que el liderazgo pedagógico se plasma cuando el director juntamente a los maestros participa de manera activa en el proceso de aprendizaje. Además, precisa que es la descripción sobre como fomentar e intervenir, ya que es más difícil a diferencia de solo practicar la promoción de la mejora de los aprendizajes. A partir de esta se sabe que la persona que direcciona una institución de manera adecuada se pone en cualquier situación y permite el aprendizaje. Entre los espacios que se llegan a identificar para esta vienen a ser tanto formal como informal.

Dicho de otro modo, la plana directiva y jerárquica contribuye a la mejora del aprendizaje sea esta formal e informal de los docentes de aula través de procesos de capacitación en un ambiente de ayuda cooperativa.

Al respecto, Bolívar (2010) sostiene que esta dimensión está orientada a velar el tiempo destinado al proceso de enseñanza y aprendizaje, reduciendo al mínimo las

interrupciones de las sesiones con las visitas externas, de tal manera que el proceso de enseñanza se desarrolle en un ambiente ordenado y de gran amabilidad.

En resumen, la actividad de un líder formativo orienta su trabajo a la promoción de espacios para los docentes y estudiantes porque ellos intervienen en el logro de objetivos relevantes. El espacio correctamente distribuido contribuye en el ejercicio del profesor a saber enseñar y a los discentes, lograr aprendizajes.

Por lo expuesto, se orienta a fomentar un ambiente de respeto entre todos los agentes educativos porque tendrán la oportunidad de comunicar sus necesidades, inquietudes y plantear alternativas de solución que busquen o atiendan a situaciones conflictivas.

2.2.5. Competencias del liderazgo pedagógico

Cada disciplina específica requiere para su ejercicio, poseer determinadas competencias y habilidades. Así también, el liderazgo pedagógico requiere para su desempeño contar con las capacidades genéricas que le permitan conducir de manera eficiente la conducción de las instituciones educativas.

En ese camino, toda institución educativa que aspire garantizar la mejora de la calidad educativa y por ende la de sus estudiantes, es importante conocer y ejercer las atribuciones y responsabilidades que posee cada directivo de la institución. Al respecto, Álvarez (2010) considera que son cuatro las competencias que el líder pedagógico debe poseer:

1. **Competencia del pensamiento estratégico.** Esta competencia implica poseer la capacidad de generar y encaminar acciones de transformación, que a su vez involucre a los diversos miembros de la institución en proyectos de envergadura en beneficio de la institución.
2. **Competencia de gestión del aprendizaje.** Esta competencia se encuentra directamente relacionada con la gestión pedagógica del maestro en las aulas, como elemento clave del liderazgo pedagógico, por lo que tiene que ver con conducir e

incentivar la formación continua de los maestros, con el objetivo de elevar la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje.

3. **Competencia de relación con las personas.** Esta competencia tiene que ver de manera directa con el liderazgo del director y su influencia en los demás docentes de la institución, estableciendo un tejido de relación personal entre sus integrantes; vale decir, entre docentes, directivos, estudiantes y padres de familia.
4. **Competencia para la creación y animación de estructuras organizativas.** En el marco del liderazgo pedagógico, el director debe estar en la capacidad de generar un sistema de organización institucional que posibilite el trabajo cooperativo en beneficio institucional.

Por consiguiente, este tipo de liderazgo se orienta a dar mayores oportunidades a los profesores con la finalidad de mejorar su práctica docente y dotarles de las herramientas como también estrategias para saber desempeñar su función de enseñar y a los discentes o educandos tener actitudes para seguir aprendiendo con miras al cumplimiento de metas educativas.

2.2.6. Definición de clima organizacional

Respecto al clima organizacional existe un sinnúmero de términos que comunican lo mismo y entre ellos figuran, clima institucional, clima laboral, entre otros; donde todos ellos se orientan a explicar de cómo se está trabajando al interior de una institución para tener una adecuada participación con sus semejantes.

Rodríguez (1995) señala que "El Clima organizacional es el conjunto de variables, como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros, que ofrecen una visión global de la organización" (p.34).

desde una posición psicológica, en términos de Sandoval (2004), se precisa que el clima organizacional son las emociones producidas por el ambiente en donde uno trabaja y que repercuten en ello porque la persona solo no está compuesta por habilidades o destrezas que le son de utilidad en el trabajo, sino de las particularidades emotivas que

intervienen en su actuar y ello interviene al realizar cualquier trabajo. En ese sentido, las instituciones deben tener en cuenta el ambiente laboral para tener buenos resultados de sus colaboradores.

Al respecto, Davis y Newstrom (1991), definen el clima organización en un aspecto más global.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación rodea y afecta a todo lo que sucede dentro de la organización. A su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella. Es un concepto dinámico de sistemas... cada organización posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que, en su totalidad, constituyen su clima... el clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. (p 94)

En la misma línea de pensamiento, Chiavenato (2004) considera que el clima organizacional establece el clima interno que se presenta entre los integrantes de una determinada institución; se encuentra directamente relacionado con el nivel de motivación que presentan sus integrantes, asimismo es la percepción que muestran los integrantes respecto a su institución y que ésta incide en sus conductas.

Por lo detallado, es indispensable el fomento de un espacio apropiado de participación que debe ser practicado por cada integrante de una institución como mecanismo de un ambiente organizado.

2.2.7. Enfoques del clima organizacional

De acuerdo a los planteamientos de Rodríguez (2004), considera los siguientes que se desarrollan en las líneas posteriores.

Perspectiva objetiva o realista. Si bien la atmósfera de trabajo interviene en el desempeño de los integrantes de un organismos y además es la descripción de dicha organización en donde las personas se interrelación y depende de esta para un buen trabajo o desempeño de los trabajadores.

Perspectiva fenomenológica o subjetiva. Se refiere sobre esta como la percepción de los individuos que desde su propia opinión o parecer brindan argumentos sobre cómo de labora en dicha organización y la diferencia del resto. Se diferencia de la anterior porque recae en los ideales de cada persona, mas no de la organización.

Perspectiva interaccionista. Esta última define al clima como aquella fusión entre los aspectos emotivos y referenciales; es decir, une a los dos enfoques anteriores con la finalidad de conocer las percepciones y cómo es la atmósfera para trabajar en condiciones apropiadas.

Por lo expuesto, se debe tener en cuenta que estos enfoques planteados no son los únicos, pero se consideraron esenciales para esta investigación porque brinda mayores informaciones y se adopta el último enfoque por ser considerado como el más completo y donde intervienen las anteriores.

2.2.8. Tipos de clima organizacional

Likert (1978) establece cuatro tipos de sistemas organizacionales.

A. Clima de Tipo Autoritario:

Sistema I. Autoritarismo Explotador: al respecto Sandoval (2004), plantea que la figura del director es muy importante y ello implica que este sea considerado como un ser centralista donde las decisiones solo son aceptadas y aprobadas por el él y deja de lado las opiniones de los demás por considerarlas irrelevantes. Al ser su actuación de esa forma, en sus subordinados se fomenta el temor y la falta de comunicación que debe existir entre ellos, pero no es posible.

En fin, este tipo de clima representa al director con la imagen de un ser déspota que intimida a sus colaboradores por medio de sanciones o procesos administrativos y no fomenta una comunicación horizontal.

Sistema II. Autoritarismo Paternalista: este clima, de acuerdo a Sandoval (2004), se destaca porque la imagen del director ya no es de un ser autoritario, sino es de aquella persona que está en constante relación con sus subordinados, pero la diferencia radica en

la toma de decisiones que solo él las asume sin realizar alguna consulta previa. Los mecanismos que utiliza para controlar a su personal en base a condiciones y necesidades que demanda el empleado. Evidenciándose un buen clima de trabajo.

Este tipo de clima se caracteriza porque el director está en constante interacción con sus colaboradores, pero utiliza mecanismos condicionados para que se desempeñen adecuadamente.

B. Clima de Tipo Participativo

Sistema III Consultivo: De acuerdo a los términos de Sandoval (2004) este clima vela por una participación de todos los integrantes de una institución, pero aún las decisiones finales se toman en la superioridad y como complemento a ello se pueden también tomar posturas en los niveles inferiores. El director condiciona a su personal por medio de leves sanciones, pero también premia las acciones destacables que se orientan a cumplir los objetivos propuestos.

En definitiva, este posee una particularidad que es la familiaridad entre sus trabajadores.

Sistema IV. Participativo y de grupo: este tipo de clima, manifiesta Sandoval (2004) que es un sistema en donde todos los integrantes de una institución participan en la toma de decisiones y se desata una comunicación horizontal con la finalidad de fomentar prácticas motivacionales con estrecha vinculación al cumplimiento de fines y metas educativas que se plantea la organización. En ese sentido, los trabajos realizados de manera conjunta ya no adoptan el término de grupo, sino la de equipo por todos contribuyen en ella al iniciar por medio de una planificación.

2.2.9. Características del clima organizacional

Alcocer (2003) considera que el clima organizacional presenta las siguientes características siguientes:

Está presente en el espacio de trabajo.

Interviene en las acciones o participaciones de los colaboradores de la institución.

Determina las conductas de los integrantes según el lugar donde se trabaja.

Es un término medio que vela por la adecuada relación entre la organización y la conducta personal.

Las particularidades de cada organismo son inalterables con el transcurrir de los años, pero se diferencia en cada institución como también la dinámica de trabajo que presenta.

Todos los aspectos relacionados con una organización obedecen a una participación constante y dinámica que está en permanente interrelación.

2.2.10. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones vienen a ser ciertas particularidades que son evaluadas en una organización y que influyen en las actitudes de los miembros de una organización.

Existen diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos para establecer ciertos aspectos intervinientes y causan ciertas modificaciones en el interior de una organización.

Likert (1978), citado por Sandoval (2004), mide la percepción del clima en ocho dimensiones:

- a) Los métodos de mando. Particularidad de emplear la conducción en los colaboradores.
- b) Las características de las fuerzas motivacionales. Serie de acciones que se implementa para responder a las expectativas de los docentes.
- c) Las características de los procesos de comunicación. Empleo pertinente de las diversas formas de comunicarse al interior de una institución.
- d) Las características de los procesos de influencia. Se destaca la relación establecida entre quien dirige y los dirigidos con el único fin de lograr entablar las metas de la institución.
- e) Las características de los procesos de toma de decisiones. Verificar todos los datos verídicos y a partir de ellos delegar responsabilidades.

- f) Las características de los procesos de planificación. Rasgo particular de establecer los fines de la organización y juntamente, con sus normas.
- g) Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. Las distintas programaciones que se deben implementar para lograr una preparación de alto nivel.

Litwin y Stringer, citado por Sandoval (2004), precisan como dimensiones los siguientes puntos:

- 1) **Estructura.** Conocimiento a acerca de las responsabilidades, guiadas o establecidas por las normas halladas dentro de cualquier establecimiento.
- 2) **Responsabilidad individual.** Reconocer nuestra independencia; es decir, considerarse como el director de uno mismo.
- 3) **Remuneración.** Sentir la igualdad sobre los pagos al saber que las labores están siendo conducidas pertinentemente.
- 4) **Riesgos y toma de decisiones.** Identificar los distintos desafíos que se puedan reconocer al momento de ejercer una responsabilidad.
- 5) **Apoyo.** El trabajador percibe aquellos valores relacionados a un trabajo coordinado y demostrado con la empatía.
- 6) **Tolerancia al conflicto.** Visto como la capacidad que posee el trabajador para lograr un ambiente propicio en la cual se pueda desenvolverse sin que perturbe su desempeño cualquier comentario de sus similares u otros.

Acero (2003), se basa en las definiciones de Likert (1978) y establece otros aspectos que se describen en las líneas siguientes y son:

Relaciones interpersonales. Se entiende por este aspecto como las ayudas ejercidas entre trabajadores y la cordialidad entre ellos.

Estilo de dirección. Es la fase donde los directivos estimulan a sus trabajadores y tienen momentos de intervenir en ciertas situaciones.

Sentido de pertenencia. Perspectiva que tiene el empleado sobre los lazos que lo une a la empresa o simplemente, identificado con sus labores para alcanzar las metas planificadas.

Retribución. Existencia del equilibrio en los salarios juntamente con los reconocimientos que se puedan dar por la labor realizada.

Disponibilidad de recursos. Momento en que el trabajador es ayudado por otras personas para realizar su labor; es decir, es brindar todas las facilidades con miras al cumplimiento de funciones.

Estabilidad. El trabajador considera al establecimiento como suyo y cree, en ciertos casos, despedir a personas que no cumplen sus funciones con criterios muy bien definidos.

Claridad y coherencia en la dirección. Saber con mucha objetividad el camino que sigue la entidad con el paso del tiempo. Para lograrlo se realizan programaciones ceñidas a las normas implementadas por la alta dirección.

Valores colectivos. Viene a ser la práctica de valores en el interior de la empresa, especialmente, la colaboración, compromiso, ética. (p. 87)

Los planteamientos de Berrocal (2007) sobre el clima organizacional y explicado desde la óptica de los planteamientos de Likert (1978) más la tipificación desde la postura de Acero (2003) se constituyen en elementos fundamentales para poder comprender el clima organizacional.

Por su parte, Berrocal (2007) explica que el lado subjetivo interviene en el ambiente laboral y llegan a ser evaluadas con mucha objetividad para un adecuado clima. Por esta razón, este trabajo investigativo plantea aspectos que permitan medir el clima organizacional, el planteamiento de Acero (2003), si bien es cierto que establece una variedad de aspectos a tener en cuenta, en este caso particular asumimos tres puntos muy bien demarcados y los cuales son desarrollados en los párrafos siguientes.

2.2.10.1. Identidad institucional

Sobre esta dimensión, Martini (2009), la conceptualiza como una serie de acciones formativas halladas al interior de un centro educativo y sobre esta base se delimitan las funciones que direccionarán la actividad educativa del diario vivir.

Al respecto, Berrocal (2007) menciona que es la identificación con el establecimiento; es decir, cumple sus labores de manera eficaz orientándolo de acuerdo a lo programado. Estas acciones son evaluadas por medio de instrumentos apropiados que velan por el cumplimiento de las metas de la empresa, a su vez, considera lo que pretende ser en un futuro y cuál es su responsabilidad con la sociedad, siendo su papel principal.

2.2.10.2. Integración institucional

La integración institucional es vista por Martini (2006) como aquel trabajo realizado por todos los miembros de un centro educativo. Se sabe que las acciones que ejerce cualquier personal son muy complicadas porque existen trabajadores que solo desean cumplir sus responsabilidades y dejar de lado otras acciones. En contraposición a esta, otros miembros, sugieren un trabajo más primordial.

2.2.10.3. Motivación institucional

Sobre este punto, Berrocal (2007) precisa que son los lineamientos que debe seguir el director para encaminar a la empresa en los tiempos venideros y sin dejar de lado los fines que persigue. Un ejemplo típico de esto viene a ser las distintas programaciones elaboradas en concordancia con las normas de la institución; todo ello es dirigido por el representante de la institución y su rol de incentivar, promover la participación de sus trabajadores en la dirección con ideas que fomente la capacidad de progreso y siendo conscientes de que pueden llegar a ser despedidos en un momento. A su vez, esto orienta a los trabajadores a que deben tener en cuenta sobre las aportaciones de otras dependencias para el cumplimiento de sus funciones. Por último, viene a ser el ideal que se tiene sobre la correcta distribución de los sueldos y estímulos otorgados a causa de la labor. Este punto llega a ser evaluada por medio de los criterios de la reparación, premiación y el agrado de sentirse satisfecho en su trabajo.

2.2.11. Aspectos que favorecen un adecuado clima organizacional

Un adecuado diagnóstico y evaluación del clima organizacional permite determinar con certeza las raíces de los conflictos a nivel institucional, situación que posibilita la toma de decisiones adecuadas con la finalidad de superar las dificultades encontradas. En consecuencia, es sumamente importante contribuir a la determinación de los aspectos positivos que conllevan a un buen clima organizacional, para Bloom, citado por Gairín, (1996), los aspectos positivos que conducen a un buen clima organizacional son los siguientes:

- Colegialidad, que se cristaliza con la capacidad mostrada por los docentes al desarrollar trabajos en equipo donde prima la colaboración, el dinamismo y la unidad interna.
- Superación profesional y personal.
- Colaboración con la plana directiva con la finalidad de generar espacios de apoyo a docentes en su perfeccionamiento profesional.
- Acciones diáfanos en el procedimiento, en los pasos a seguir institucionalmente y en la designación de responsabilidades.
- La premiación correspondiente a docentes que hayan desarrollado acciones meritorias en un acto pulcro y fuera de dudas.
- Toma de decisiones, basada en la autonomía individual en el marco de una acción respetable e incuestionable.
- Aprobación de las metas institucionales de manera colegiada
- Cumplimiento de las metas en base a una planificación, procedimiento y evaluación de resultados.
- Generación de espacios que permitan la innovación y actualización permanente de docentes que posibiliten la mejora de la calidad educativa a nivel institucional.

Así pues, son detalles que parecen rutinarios que, sin embargo, contribuyen de manera positiva al buen clima organizacional, en esa perspectiva es muy importante velar por la mutua confianza entre docentes, la participación colectiva en la conducción institucional, establecimiento de estrategias pertinentes, adecuada recompensa, objetivos trazados de manera consensuada e incorporación institucional a los nuevos adelantos tecnológicos que permitan eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las funciones institucionales. En este contexto, el liderazgo que asuma el directivo a cargo de la institución es vital, puesto que si no hay claridad en este problema es imposible lograr un clima positivo a nivel institucional, no solo basta con la actitud de los trabajadores, en este caso cuenta mucho el papel de los directivos a nivel institucional.

2.2.12. Condiciones para la integración institucional

En las instituciones educativas se debe cuidar de manera extrema la unidad y cohesión institucional, si la unidad se encuentra minada, la institución educativa está condenada a languidecer en el subdesarrollo; de ahí que es imprescindible impulsar la participación activa y dinámica de la comunidad educativa a nivel de la institución educativa. Al respecto, Flamey (2009) sostiene que se debe tener presente los siguientes niveles de participación:

Informativo. Siendo el primero se alinea con la adecuada comunicación de la escuela sobre los fines que persigue como institución y la cual es textualizada en el proyecto educativo institucional, complementándose con el programa curricular, el reglamento interno, donde se detalla con precisión las funciones administrativas como también los deberes de cada integrante de la institución. Además, reglamenta los mecanismos adecuados para realizar cualquier actividad y la manera de cómo tramitarlo ante la entidad correspondiente. Reglamentando de esa forma la participación de los integrantes internos de la institución como también de los externos.

Colaborativo. Considerado como el más empleado para promover la intervención de todos los integrantes de una institución y convertirla en un ambiente que respeta las opiniones de los demás. Sus intervenciones están orientadas en temas de la actividad institucional, infraestructura, dotación de materiales pedagógicos y materiales, forma de enseñar y

aprender, promoción de principios éticos en el salón de clases como también en los hogares familiares. Las mismas actuaciones se presentan a nivel administrativo con el fin de realizar una adecuada planificación sobre los bienes de la institución y entre otros puntos.

Consultivo. La intervención de entes externos es necesaria en este nivel porque por medio de estas se conocen las opiniones de los demás sobre algunos puntos o temas educativos relacionados a la institución educativa. Las decisiones que brindan pueden ser tomadas o dejadas de lado porque al final le corresponde a quien dirige la institución por medio de mecanismos que incidan en la participación abierta de las distintas medidas a tomar, pero con intervención relacionada con sus funciones.

Las medidas o planteamientos que serán aceptados están relacionados con los temas de las metas educativas, medidas de participación y administración de los bienes. Al ser temas importantes se da la facultad a un representante la potestad de representarlos y asumir responsablemente sus funciones en las distintas reuniones desarrolladas en la institución educativa con miras al cumplimiento de los distintos fines que debe conseguir. De acuerdo a su función, los representantes legales de las instituciones educativas tienen la facultad de intervenir en las gestiones administrativas y pedagógicas por medio de planes de innovación.

Es importante tener presente que en este proceso la participación de los maestros, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa debe ser propositiva, no se trata pues de establecer un conjunto de demandas abrumadoras que en lugar de hacer eficiente la gestión y conducción educativa simplemente entrapa su buena marcha institucional.

2.3. Bases conceptuales

Liderazgo pedagógico. Concebida como aquellas acciones directivas que por medio de los recursos o estrategias pedagógicas están orientadas al cumplimiento de los fines que persigue las instituciones educativas y orientadas al cumplimiento de los estándares de calidad en un ambiente cálido.

Clima organizacional. Viene a ser la atmósfera de trabajo que se da entre los integrantes de una institución y la cual está condicionada a las expectativas personales como también a los compromisos que asume de acuerdo a sus funciones.

Identidad institucional. Referida al cumplimiento estricto de su función otorgada en la institución educativa según una planificación. Se evalúan las funciones con mecanismos adecuados que orientan a cumplir con las proyecciones hacia el futuro y su compromiso que tiene con el contexto de su presente para satisfacer las necesidades que demanda la sociedad.

Integración institucional. Concebida como la participación de todo el personal que labora en una institución. Si bien el cumplimiento de las distintas funciones es muy complicada porque la gran mayoría de los trabajadores solo buscan cumplir su labor y no realizar trabajos adicionales. A diferencia de otros que orientan a saber diferenciar la importancia de las labores y la dificultad que pueda presentar.

Motivación institucional. Recae en la figura de los representantes legales de las instituciones educativas que velan por el cumplimiento de las metas y no dejarlos de lado frente a situaciones adversas. Implica también la correcta distribución de los incentivos económicos como recompensa al trabajo realizado. Las formas de evaluar se dan por medio de estímulos que tengan contentos al personal y no descuiden su labor.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Sistema de hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a) Existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y motivación en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho.
- b) Existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico e identidad en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho.
- c) Existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico e integridad en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho.

3.2. Variables y operacionalización

3.2.1. Variables

Variable 1: Liderazgo pedagógico

Según Murillo (2006) “El liderazgo pedagógico es la influencia que ejerce los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa”

Variable 2: Clima organizacional

Según Chiavenato (2004) “El clima organizacional determina el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización; está estrechamente ligado con el grado de motivación de sus participantes, además es la calidad de la organización que es percibido y experimentado por sus miembros y que influye en su comportamiento.”

3.2.2. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA Y VALORACION
Variable 1: Liderazgo pedagógico	Murillo (2008) afirma que el liderazgo pedagógico centra su función en el currículo, por lo que orientan su accionar al desarrollo del aprendizaje de los estudiantes, asimismo muestran interés en el desarrollo profesional de sus maestros, por el que realizan una permanente visita a sus aulas con la finalidad de orientarlos en su labor pedagógica; con la misma intensidad realizan la evaluación de los estudiantes para medir el resultado esperado que fue establecida en las metas institucionales.	Para la recopilación de datos se elaboró un cuestionario constituido por 25 ítems	✓ Establecimiento de metas y expectativas.	✓ Aprendizaje ✓ Metas ✓ Objetivos	ORDINAL ✓ Siempre ✓ A veces ✓ Nunca
			✓ Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.	✓ Humanos ✓ Materiales ✓ Tiempo	
			✓ Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	✓ Curriculum ✓ Estrategias ✓ Planificación ✓ Acompañamiento pedagógico	
			✓ Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado.	✓ Formación docente	
			✓ Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	✓ Clima institucional	

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA Y VALORACION
Variable 2: Clima organizacional	Sandoval (2004), precisa que el clima organizacional viene a ser las emociones producidas por el ambiente en donde uno trabaja y que repercuten en ello porque la persona solo no está compuesta por habilidades o destrezas que le son de utilidad en el trabajo, sino de las particularidades emotivas que intervienen en su actuar e interviene al realizar cualquier trabajo.	Se elaboró un cuestionario de 15 ítems teniendo en cuenta las dimensiones establecidas.	✓ Identidad Institucional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocen los objetivos institucionales ✓ Conocen la visión y misión institucionales y valora su institución. 	NOMINAL <ul style="list-style-type: none"> ✓ SI ✓ NO
			✓ Integración institucional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se comunica asertivamente y oportunamente ✓ Trabaja en equipo 	
			✓ Motivación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compensación ✓ Reconocimiento ✓ Satisfacción laboral. 	

CAPÍTULO IV

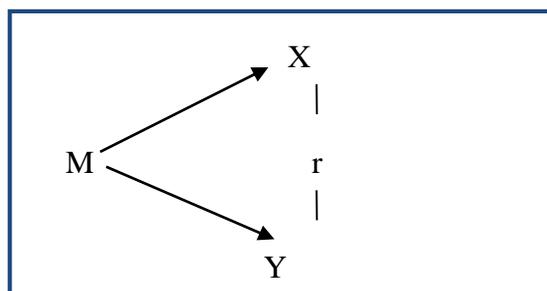
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo de investigación

La investigación realizada es de tipo descriptiva. Según Quispe (2012), una investigación descriptiva se define como aquella que busca realizar descripciones detalladas de actividades o situaciones con la finalidad de realizar comparaciones para que posteriormente sean explicadas por medio de informaciones verídicas y que estén orientadas al fin investigativo.

4.2. Diseño de Investigación

La investigación responde a un diseño de correlación. Al respecto, Quispe (2012) manifiesta que la singularidad de este diseño obedece a ser utilizado en una muestra donde se realiza la investigación de dos variables o más y su finalidad es conocer las relaciones existentes que busca la persona que realiza la investigación. Por ello, este diseño conlleva a determinar el grado de asociación existente entre las variables de estudio (liderazgo pedagógico y clima organizacional) que se plantearon en esta investigación. Siendo su esquema el siguiente.



Donde:

M: Es la muestra en el que se recopila datos.

O: Representa las Observaciones.

X, Y: vienen a ser las variables en estudio

r: representa el grado de posible relación.

4.3. Población y muestra**4.3.1. Población**

Al respecto, Cabanillas (2011) la define como el conjunto de individuos de quienes se busca alguna información; es decir, vienen a ser el total de las personas que presentan algunas particularidades y motivan a su investigación.

La población estuvo constituida por el conjunto de maestros que corresponden a los niveles de educación, inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, provincia de Huamanga.

N °	Institución Educativa	N ° docentes
1	IE Primaria N°38984-23/Mx-P “Los Ángeles de la Paz” de Yanama del distrito de Carmen Alto	19
2	IE Inicial N°432-14 “Los Ángeles de la Paz” de Yanama del distrito de Carmen Alto	10
3	IE Secundaria “Los Ángeles de la Paz” de Yanama del distrito de Carmen Alto	25
4	IE “José Gabriel Condorcanqui” del distrito de Carmen Alto	15
5	IE “Abraham Valdelomar” del distrito de Carmen Alto	15
Total:		84

Fuente: Relación de docentes de las IE del distrito de Carmen Alto.

4.3.2. Muestra

Tamayo y Tamayo (1997), plantea la utilización de elementos estadísticos sobre un subgrupo extraído del universo o población.

Por consiguiente, la muestra responde a un muestreo intencional ya que es designada por la persona que investiga y obedece a sus propios intereses. Sobre este punto, Cabanillas (2011) sostiene que esta muestra es asignada sin seguir mecanismos aleatorios, además no representa a la totalidad de un conjunto. La particularidad de este tipo de muestra está en los ideales que tiene el investigador para seleccionarlos. En fin, se considera como muestra de investigación a 84 profesores de los tres niveles de la educación básica regular del distrito de Carmen Alto.

N °	Institución Educativa	N ° docentes
1	IE Primaria N°38984-23/Mx-P “Los Ángeles de la Paz” de Yanama del distrito de Carmen Alto	19
2	IE Inicial N°432-14 “Los Ángeles de la Paz” de Yanama del distrito de Carmen Alto	10
3	IE Secundaria “Los Ángeles de la Paz” de Yanama del distrito de Carmen Alto	25
4	IE “José Gabriel Condorcanqui” del distrito de Carmen Alto	15
5	IE “Abraham Valdelomar” del distrito de Carmen Alto	15
Total:		84

Fuente: Relación docentes de las IE de Carmen Alto.

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.4.1. Técnicas

Quispe (2012) precisa que la técnica son determinadas en función a los tipos, diseños e hipótesis de investigación y las cuales coadyuvan en la recolección de la información sobre una muestra establecida que demanda realizar esfuerzos como también inversión de tiempo.

Por la naturaleza de este trabajo investigativo se utilizó como técnica la encuesta. Esta es definida por Alvira (2004) como aquella que se orienta solo a recoger datos e informaciones en muestras que representan a una población en la cual se realiza una investigación. Se considera adecuado esta técnica porque permite recabar las informaciones por medio de interrogantes que se realizan a los investigados según las variables a investigar. Se puede decir que este tipo de técnica orienta a tener una relación próxima hacia los docentes.

4.4.2. Instrumentos

Quispe (2012) plantea al respecto que son los recursos construidos por los investigadores y utilizados en una muestra con la finalidad de recabar información. Los reactivos que posee son elaborados en función a los indicadores de la Operacionalización de las variables.

Se utilizó como instrumentos en esta investigación a los cuestionarios que fueron aplicados en relación a cada variable de estudio. La cuales, de acuerdo a Moreno (2000), se constituyen en función a interrogantes que recaban las informaciones de forma concisa y precisa de los fenómenos o hechos que se desarrollan en la realidad o en ocasiones se refieren a las percepciones, apreciaciones, emociones, actuaciones y demás.

4.5. Validez y confiabilidad de instrumentos

4.5.1. Validez

Es conceptualizada por Cabanillas (2011) como aquella que se impregna en los instrumentos de recogida de datos y se orienta a tal fin sin cometer errores en dicho proceso. Además obedece que los instrumentos deben ser elaborados en función a la operacionalización de variables. En ese sentido, la validez se da por medio de juicios o

apreciaciones que brindan los conocedores en la materia y se van consolidando por medio de procedimientos estadísticos que velan por dar una mayor consistencia en el contenido, constructo y criterio.

Por lo expuesto, la validez de los instrumentos se dio por medio del juicio de experto y teniendo la intervención de tres conocedores de la materia. La cual se describe en la siguiente tabla.

Tabla 1

Juicio de expertos: cuestionario clima organizacional

EXPERTOS	ITEMS										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
2	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
3	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
PROMEDIO DE PONDERACIÓN											86

La tabla 1, permite observar que el promedio obtenido de la valoración emitida por los expertos sobre el cuestionario relacionado al clima organizacional es equivalente al 86,0% (0,8) lo que refleja que el instrumento es altamente válido y mide lo que realmente debe medir.

Tabla 2

Juicio de expertos: cuestionario liderazgo pedagógico

EXPERTOS	ITEMS										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
2	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85

3	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
PROMEDIO DE PONDERACIÓN												83

La tabla 2, permite observar que el promedio obtenido de la valoración emitida por los expertos sobre el cuestionario relacionado al liderazgo pedagógico es equivalente al 83,0% (0,8) lo que refleja que el instrumento es altamente válido y mide lo que realmente debe medir.

4.5.2. Confiabilidad

La confiabilidad es entendida, de acuerdo a Cabanillas (2011), como la objetividad que tienen los instrumentos para obtener datos precisos sobre las variables a investigar. Además busca que las informaciones obtenidas en distintos periodos no presente una alteración y por el contrario, tenga la misma intención o precisión.

En ese sentido, este aspecto de los instrumentos se halló por medio del Coeficiente Alfa de Cronbach y obteniéndose las siguientes puntuaciones que se detallan.

Confiabilidad de cuestionario sobre clima organizacional

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	10	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,904	17

Los resultados permiten observar un nivel de alta confiabilidad equivalente a 0,904

Confiabilidad de cuestionario sobre liderazgo pedagógico

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	10	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,872	34

Los resultados permiten observar un nivel de alta confiabilidad equivalente a 0,872

4.6. Tratamiento estadístico

Sobre este punto se detalla a continuación:

- La organización y procesamiento de los datos fueron por medio del SPSS
- Se emplean tablas que identifican datos sencillos y porcentuales.
- Se utilizó Tau c de Kendall como estadígrafo para la prueba de hipótesis.

4.7. Aspectos éticos

El trabajo de investigación está redactado en función al sistema APA que es la más adecuada para las investigaciones educacionales. Además, se presentó los documentos respectivos para intervenir en las instituciones para recoger los datos e informaciones a ser obtenidas de manera voluntaria y consentida.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. A nivel descriptivo

Tabla 3

Grado de identificación institucional docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto

IDENTIDAD	Frecuencia	Porcentaje
REGULAR	8	9,5
ALTO	76	90,5
Total	84	100,0

A partir de los resultados que se presenta en esta tabla, se observa que del 100% (84) de maestros el 95,5% (76) muestra un alto nivel de identidad en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.

Tabla 4

Grado de integración institucional docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto

INTEGRACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
MUY BAJO	3	3,6
BAJO	6	7,1
REGULAR	10	11,9
ALTO	65	77,4
Total	84	100,0

En los resultados de esta tabla se llega a observar del 100% (84) de profesores, que un 77,4% (65) de los profesores muestran un nivel alto de integración institucional correspondiente a la variable clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.

Tabla 5

Grado de motivación institucional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto

MOTIVACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
MUY BAJO	6	7,1
BAJO	14	16,7
REGULAR	31	36,9
ALTO	33	39,3
Total	84	100,0

Según esta tabla se afirma que del 100% (84) de maestros, el 39,3% (33) de la totalidad considera que existe un alto grado de motivación correspondiente a la dimensión clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.

Tabla 6

Nivel de clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto

CLIMA	Frecuencia	Porcentaje
MUY BAJO	1	1,2
BAJO	4	4,8
REGULAR	15	17,9
ALTO	64	76,2
Total	84	100,0

En la tabla se llega a observar que del total del 100% (84) de maestros, el 76,2% (64) de los profesores afirman que existe un alto grado de clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.

Tabla 7*Nivel de liderazgo pedagógico en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto*

CLIMA	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	1	1,2
A VECES	25	29,8
SIEMPRE	58	69,0
Total	84	100,0

En la tabla se observa que de un total del 100% (84) de maestros, el 69,0% (58) de profesores sostienen que siempre existe un adecuado liderazgo pedagógico en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.

Tabla 8*Tabla de contraste entre las variables liderazgo pedagógico y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto*

		CLIMA				TOTAL
		MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	
LIDERAZGO	NUNCA	0 0,0%	0 0,0%	1 1,2%	0 0,0%	1 1,2%
	A VECES	1 1,2%	4 4,8%	6 7,1%	14 16,7%	25 29,8%
	SIEMPRE	0 0,0%	0 0,0%	8 9,5%	50 59,5%	58 69,0%
TOTAL		1 1,2%	4 4,8%	15 17,9%	64 76,2%	84 100,0%

Esta tabla indica que un 69,0% (58) de profesores considera que siempre existe un buen nivel de liderazgo pedagógico; por otro lado, se identifica que un 76,2% (64) de los profesores consideran que existe un alto nivel de clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.

Tabla 9

Tabla de contraste entre las variables liderazgo pedagógico e identificación institucional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto

		IDENTIDAD		
		MUY BAJO	BAJO	TOTAL
LIDERAZGO	NUNCA	0	1	1
		0,0%	1,2%	1,2%
	A VECES	5	20	25
		6,0%	23,8%	29,8%
	SIEMPRE	3	55	58
		3,6%	65,5%	69,0%
TOTAL		8	76	84
		9,5%	90,5%	100,0%

En esta tabla se aprecia que un 69,0% (58) de profesores tienen la noción que siempre existe un buen nivel de clima organizacional, por otro lado, se identifica que un 90,5% (76) de los profesores consideran que existe un alto grado de liderazgo pedagógico en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.

Tabla 10

Tabla de contraste entre las variables liderazgo pedagógico e integración en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto

		INTEGRACIÓN				
		MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	TOTAL
LIDERAZGO	NUNCA	0	0	1	0	1
		0,0%	0,0%	1,2%	0,0%	1,2%
	A VECES	3	4	3	15	25
		3,6%	4,8%	3,6%	17,9%	29,8%
	SIEMPRE	0	2	6	50	58
		0,0%	2,4%	7,1%	59,5%	69,0%
TOTAL		3	6	10	65	84
		3,6%	7,1%	11,9%	77,4%	100,0%

En esta tabla se aprecia que un 69,0% (58) de profesores tienen la noción que siempre existe un buen nivel de liderazgo pedagógico, por otro lado, se identifica que un 77,4% (65) de los profesores consideran que existe un nivel alto de integración en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.

Tabla 11

Tabla de contraste entre las variables liderazgo pedagógico y motivación en las Instituciones Educativas del distrito de Carmen Alto

		MOTIVACIÓN				TOTAL
		MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	
LIDERAZGO	NUNCA	0	0	1	0	1
		0,0%	0,0%	1,2%	0,0%	1,2%
	A VECES	4	9	5	7	25
		4,8%	10,7%	6,0%	8,3%	29,8%
	SIEMPRE	2	5	25	26	58
		2,4%	6,0%	29,8%	31,0%	69,0%
TOTAL		6	14	31	33	84
		7,1%	16,7%	36,9%	39,3%	100,0%

En esta tabla se aprecia que un 69,0% (58) de profesores tienen la noción que siempre existe un buen nivel de liderazgo pedagógico, por otro lado, se identifica que un 39,3% (33) de los profesores consideran que existe un alto grado de motivación en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.

5.2. A nivel inferencial

5.2.1. Prueba de normalidad

Tabla 12

Prueba de normalidad de las variables y dimensiones liderazgo pedagógico y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
IDENTIDAD	,531	84	,000
INTEGRACIÓN	,457	84	,000
MOTIVACIÓN	,233	84	,000
CLIMA	,453	84	,000
<u>LIDERAZGO</u>	<u>,433</u>	<u>84</u>	<u>,000</u>

Nota: P-valor $\geq \alpha$ = Los datos provienen de una distribución normal
P-valor $< \alpha$ = Los datos no provienen de una distribución normal

En esta tabla se observa que el P- valor = 0,000 y es inferior a 0.05; por el cual se afirma que no presentan una distribución normal de acuerdo al estadígrafo de Kolmogórov-Smirnov y con una correlación de significancia de Lilliefors, por esta razón se determinó utilizar la prueba estadística de Tau c de Kendall para contrastar las hipótesis planteadas.

5.2.2. Prueba de hipótesis

5.2.1.1 Prueba de hipótesis general

a) Sistema de hipótesis

H₀: No existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico y clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Carmen Alto

H_a: Existe una relación significativa entre el Liderazgo Pedagógico y Clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Carmen Alto.

b) Cálculo del estadígrafo

Tabla 13***Prueba de correlación e hipótesis entre de las variables liderazgo pedagógico y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto***

		Error estandarizado		T	Significación
		Valor	asintótico ^a	aproximada ^b	aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de	,228	,073	3,125	,002
N de casos válidos	Kendall	84			

Nota: Si la probabilidad (p) obtenida $p\text{-valor} \leq \alpha_{0,05}$ se rechaza la H_0 (se acepta H_1).
Si la probabilidad (p) obtenida $p\text{-valor} > \alpha_{0,05}$ no se rechaza la H_0 (se acepta H_0).

La prueba estadística permite obtener un valor de 0,228, la cual refleja una baja correlación, con una significancia de 0,002 que es inferior a 0,05 que permite aceptar la hipótesis alterna y rechazar la nula, concluyendo que existe una relación significativa entre la primera variable y la segunda variable en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.

5.2.2.2. Prueba de primera hipótesis específica**a) Sistema de hipótesis**

H₀: No existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y motivación en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho.

H_a: Existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y motivación en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho.

b) Cálculo del estadígrafo**Tabla 14*****Prueba de correlación e hipótesis entre de las variables liderazgo pedagógico y motivación institucional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto***

		Error estandarizado		T	Significación
		Valor	asintótico ^a	aproximada ^b	aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de	,233	,084	2,786	,005
N de casos válidos	Kendall	84			

Nota: Si la probabilidad (p) obtenida p-valor $\leq \alpha_{0,05}$ se rechaza la H_0 (se acepta H_1).
 Si la probabilidad (p) obtenida p-valor $> \alpha_{0,05}$ no se rechaza la H_0 (se acepta H_0).

El estadígrafo permite obtener un valor de 0,233, que refleja una baja correlación, con una significancia de 0,005 que es inferior a 0,05 y la cual permite aceptar la hipótesis alterna y rechazar la nula, concluyendo que existe una relación significativa entre la primera variable y la tercera dimensión de la segunda variable en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, Huamanga, Ayacucho.

5.2.2.3. Prueba de segunda hipótesis específica

a) Sistema de hipótesis

H₀: No existe relación significativa entre el Liderazgo Pedagógico e Identidad en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho.

H_a: Existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico e identidad en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho.

b) Cálculo del estadígrafo

Tabla 15

Prueba de correlación e hipótesis entre de las variables liderazgo pedagógico e identidad institucional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto

		Error estandarizado		Significación
		Valor	asintótico ^a	T aproximada ^b
		aproximada		
Ordinal por ordinal	Tau-c de	,117	,071	1,664
N de casos válidos	Kendall	84		,046

Nota: Si la probabilidad (p) obtenida p-valor $\leq \alpha_{0,05}$ se rechaza la H_0 (se acepta H_1).
 Si la probabilidad (p) obtenida p-valor $> \alpha_{0,05}$ no se rechaza la H_0 (se acepta H_0).

La prueba estadística permite obtener un valor de correlación de 0,117, refleja una muy baja correlación, con una significancia de 0,046 que es inferior a 0,05 y la cual permite aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula, concluyendo que existe una relación significativa entre la primera variable y la primera dimensión de la segunda variable en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, Huamanga, Ayacucho.

5.2.2.4. Prueba de tercera hipótesis específica

a) Sistema de hipótesis

H₀: No existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico e integridad en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho.

H_a: Existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico e integridad en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho.

b) Cálculo del estadígrafo

Tabla 16

Prueba de correlación e hipótesis entre de las variables liderazgo pedagógico e integridad institucional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto

		Error estandarizado		Significación
		Valor	asintótico ^a	T aproximada ^b
Ordinal por ordinal	Tau-c de	,203	,072	2,822
N de casos válidos	Kendall	84		,005

Nota: Si la probabilidad (p) obtenida p-valor $\leq \alpha_{0,05}$ se rechaza la H₀ (se acepta H₁).

Si la probabilidad (p) obtenida p-valor $> \alpha_{0,05}$ no se rechaza la H₀ (se acepta H₀).

El estadígrafo permite obtener un valor de 0,203, que refleja una baja correlación, con una significancia de 0,005 que es inferior a 0,05 y la cual permite aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula, concluyendo que existe una relación significativa entre la primera variable y la segunda dimensión de la variable dos en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, Huamanga, Ayacucho.

5.3. Discusión de los resultados

En los últimos años se viene promoviendo e impulsando en las instituciones educativas el liderazgo pedagógico como elemento fundamental de la nueva gestión educativa. Al respecto el Murillo (2008) afirma que el liderazgo pedagógico centra sus funciones en el currículo, por lo que orientan su accionar al desarrollo del aprendizaje de los estudiantes, asimismo muestran interés en el desarrollo profesional de sus maestros, por el que realizan una permanente visita a sus aulas con la finalidad de orientarlos en su labor pedagógica; con la misma intensidad realizan la evaluación de

los estudiantes para medir el resultados esperado que fue establecida en las metas institucionales. Es decir, se deja de lado el método tradicional de gestión educativa que estaba centralizada en la gestión administrativa y dejando de lado el proceso pedagógico.

Por otro lado, es vital la comprensión sobre el clima organizacional de las instituciones educativas ya que está se sujeta o vinculada al el liderazgo pedagógico; es decir, un buen liderazgo pedagógico guarda directa relación con el clima organizacional. Al respecto, Chiavenato (2004) considera que el clima organizacional determina el clima interno que se presenta entre los integrantes de una determinada institución; se encuentra directamente relacionado con el nivel de motivación que presentan sus integrantes, asimismo es la percepción que muestran los integrantes respecto a su institución y que ésta incide en sus conductas.

Comprender a plenitud cada una de las variables conllevaron a realizar este trabajo de investigación que tuvo el fin de conocer la relación existente entre el liderazgo pedagógico y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto. En ese sentido, como producto de este trabajo de investigación se concluye que existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, es decir que existe una relación directa entre las variables estudiadas y las cuales se respaldan con la investigación desarrollada por Cervera (2012) quien concluye que el quehacer de los directores con liderazgo pedagógico están estrechamente relacionadas con los distintos aspectos del clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos.

Siguiendo esa misma línea se afirma sobre la primera hipótesis específica que existe relación significativa entre la primera variable y la tercera dimensión de la segunda variable en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho. La cual orienta a decir que el liderazgo pedagógico incentiva la motivación en los profesores para que cumplan responsablemente sus labores. Sobre este punto, Berrocal (2007) plantea que las motivaciones vienen a ser las participaciones idóneas del personal que busca un mayor progreso como también posibilita la utilización de todos los recursos que tenga la organización y sepa utilizarlo desde la función que desempeñe.

En relación a la segunda hipótesis específica se concluye que existe una relación significativa entre la variable uno y la primera dimensión de la segunda variable en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho. De la cual se colige que un adecuado liderazgo pedagógico contribuye en buscar identificarse con el organismo en la cual se labora. Se respalda esta con los planteamientos de Berrocal (2007) cuando sostiene que el identificarse con su centro de labor implica ciertas emociones de compromiso y desempeñar una adecuada labor en cumplimiento estricto de las metas que persigue dicho centro u organismo.

De igual forma, la tercera hipótesis específica orienta a afirmar que existe relación significativa entre la primera variable de estudio y la segunda dimensión de la variable dos en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho. Este resultado se respalda con Martini (2006), cuando menciona que las acciones participativas se consolida en actividades de integración. Se debe saber y tener muy claro que las funciones que desempeñan los agentes educativos en las instituciones son muy complejas. En esa realidad existen personales que solo ven por cumplir su rol y dejar otras actividades para otros, pero ante esa situación surgen aquellos que mencionan las actividades deben ser realizadas con la participación de todos.

Se puede afirmar, por lo expuesto, y de acuerdo a Bolívar (2011) que el liderazgo pedagógico se orienta a fomentar espacios participativos en donde su rol fundamental es promover estrategias que velen por un adecuado proceso de enseñanza y aprendizaje, pero sin dejar de lado las acciones administrativas que son actividades necesarias para lograr un trabajo más integral en los centros educativos. Si el director posee este tipo de liderazgo conlleva a desarrollar un clima organizacional muy loable en las instituciones.

En suma, las evidencias mostradas luego del trabajo investigativo conllevan a tener en cuenta y realizar constantes reflexiones sobre el liderazgo pedagógico y clima organizacional en otras áreas administrativas que involucren una participación masiva de colegios y sobre las cuales deben tener planes que contribuyan a superar las debilidades halladas en la capacidad de liderar y la cual también es un factor en el desempeño de los alumnos.

CONCLUSIONES

1. Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, debido a que el valor de Coeficiente de correlación es 0,228 el que refleja un nivel de baja correlación, y el valor de p (nivel de significancia) es 0,002 valor es menor a 0,05, por lo que se confirma la hipótesis general.
2. Existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y motivación en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto provincia de Huamanga departamento de Ayacucho, resultado sustentado con el valor de coeficiente de correlación que es 0,233 el que refleja un nivel de baja correlación, y el valor de p (nivel de significancia) es 0,005 valor que es menor a 0,05, razón por el que se confirma la primera hipótesis específica.
3. Existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico e identidad en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho, confirmado con el valor de coeficiente de correlación que es 0,117 el que refleja un nivel de baja correlación, y el valor de p (nivel de significancia) es 0,046 valor que es menor a 0,05, en consecuencia, se confirma la segunda hipótesis específica.
4. Existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico e integridad institucional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho, debido a que el valor de coeficiente de correlación es 0,203 el que refleja un nivel de baja correlación, y el valor de p (nivel de

significancia) es 0,005 valor que es menor a 0,05, por lo que se confirma la tercera hipótesis específica.

RECOMENDACIONES

1. Al director de la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, realice un diagnóstico integral respecto a la labor que vienen cumpliendo los directores de las instituciones educativas que se encuentran enmarcados en el programa de segunda especialidad de directores.
2. Al director de la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, impulse un trabajo de investigación, a través de la instancia correspondiente, que permita determinar el nivel de clima organizacional en las instituciones educativas de su jurisdicción.
3. A los directores de las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, desarrollar eventos que permitan fortalecer el liderazgo pedagógico y clima organizacional en sus instituciones educativas.
4. A los maestrandos de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, realizar investigaciones en muestras amplias que permitan generalizar los resultados con la finalidad de establecer líneas de mejora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero, L. (2003). *Clima y comportamiento en la Organización*. Venezuela: Los Andes.
- Alcocer, A. (2003). *La Organización Empresarial*. Lima: Cultura.
- Alvira, F. (2004). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Madrid: Caslon .
- Aguado, J. (2012). *Clima Organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. [Www.Google.Com](http://www.google.com).
- Aguerrondo, I. (2011). *Las instituciones terciarias de formación docente en Argentina. Condiciones institucionales para el liderazgo pedagógico*. Buenos Aires: Universidad Católica de Argentina.
- Ayvar, Z. (2014). *Liderazgo Pedagógico del desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundario de la red N°09 del Distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2014*. [Www.Google.Com](http://www.google.com).
- Berrocal, S. (2007). *Medición del Clima Institucional*. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- Bolívar, A. (2011) Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. Revista *Educar*.
- Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F.J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. Revista *Fuentes*. Vol.14, pág.15-60.
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Málaga: Aljibe.
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos. Revista *Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 15-39
- Cabanillas, G. (2011). *Metodología de la Investigación Pedagógica*, Ayacucho. Perú: Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

- Caligiore, I. y Díaz, J. (octubre-diciembre, 2003). Clima Organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol.8, núm. 024, pág. 644-658.
- Castillo, P. (2014). *Ejercicio del Liderazgo Pedagógico en el CEIP Lledoner, comunidad de aprendizaje: un estudio de casos*. [Www.Google.Com](http://www.google.com).
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Organización y administración: La dinámica del éxito en las Organizaciones*. México: Thompson.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Flamey, G. (2009). *La participación en educación*. Santiago de Chile: CIDE.
- Farias, S. (2010). *La Influencia del Liderazgo Pedagógico en el Rendimiento Escolar*. [Www.Google.Com](http://www.google.com).
- Gamarra, H. (2014). *Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*. [Www.Google.Com](http://www.google.com).
- Gairín, J. (1996). *La Organización Escolar: Contexto y texto de actuación*. España: La Muralla.
- Leith Wood, K. (2009). *Cómo liderar nuestras escuelas*. Chile: Área de Educación
- Likert, R. (1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao: Deusto Bilbao.
- MINEDU. (2014). Manual del Líder Pedagógico, Norma Técnica N° 556-2014
- MINEDU. (2016). Marco del buen desempeño Directivo.

- Martínez, R; Tuya, L; Martínez, M; Pérez, A y Cánovas, A. (abril-junio, 2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Sperman caracterización. Revista *Habanera de Ciencias Médicas. Vol. I*, pág. 35-40.
- Mellado, M. y Chaucono, J. (enero-abril, 2016). Liderazgo Pedagógico para reestructurar creencias docentes y mejorar prácticas de aula en contexto mapuche. Revista *Electrónica Educare. Vol. 20(1)*, pág. 1-18.
- Moreno, M. (2000). *Introducción a la metodología de la investigación educativa*. México: Progreso S.A.
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica *Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 4 (4e)*, pág. 11-24.
- Patrón, R. (2015). *Clima organizacional para la mejora educativa en una Universidad Pública*. www.google.com.
- Quispe, R. (2012). *Metodología de la Investigación Pedagógica*. Ayacucho: Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.
- Robinson, M.; Lloyd, A. y Rowe, J. (setiembre 2014) El Impacto del Liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los Efectos Diferenciales de los Tipos de Liderazgo. Revista Iberoamericana *Sobre calidad Eficacia y cambio en Educación vol.12, núm.4*, pág. 13-40.
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC. Ministerio de Educación.
- Rodríguez, D. (1995). *Diagnóstico Organizacional*. Chile: Universidad Católica de Chile.
- Rojas, A. y Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación. En colección líderes escolares, un tesoro para la educación*. Chile: Andros Impresores.

Sandoval, M. (mayo-agosto, 2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional.

Hitos de ciencias económico administrativas. *Ensayo vol. 27*, pág. 78-82.

Siegel, S. (1972). *Diseño experimental no paramétrico. Las medidas de correlación y sus pruebas de significación. El coeficiente de correlación de rangos de Sperman.*

Cuba: Revolucionaria Instituto Cubano.

Silvana, A. (2014). *El rol del Director en la Escuela: el Liderazgo Pedagógico y su*

Incidencia sobre el Rendimiento Académico. Lima: Arteta E.I.R.L.

Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica.* México: Limusa S.A.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tema: Liderazgo pedagógico y clima organizacional en las instituciones educativas de Carmen Alto.

Planteamiento del problema	Objetivo	Hipótesis	Variables e indicadores	Instrumentos y métodos
<p>Problema general ¿Qué relación existe entre Liderazgo pedagógico y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto?</p>	<p>Objetivo general Conocer la relación que existe entre liderazgo pedagógico y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto</p>	<p>Hipótesis general ¿Existe una relación significativa entre el Liderazgo Pedagógico y Clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto?</p>	<p>V.A: Liderazgo pedagógico ✓ Aprendizaje ✓ Metas ✓ Objetivos ✓ Humanos ✓ Materiales ✓ tiempo ✓ Curriculum ✓ Estrategias ✓ Planificación ✓ Acompañamiento pedagógico ✓ Formación docente ✓ Clima institucional</p>	<p>Enfoque ✓ Inductivo-Deductivo Tipo de investigación ✓ Descriptiva Correlacional Nivel de investigación ✓ Correlacional Población: Docentes de los niveles inicial, primaria y secundarias de las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto Muestra 84 docentes de los niveles de educación inicial, primaria y secundaria del distrito de Carmen Alto. Técnica. Encuesta para la variable independiente y dependiente. Instrumentos Cuestionario para la variable independiente y dependiente.</p>
<p>Problemas específicos ¿Qué relación existe entre liderazgo pedagógico y motivación en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto? ¿Qué relación existe entre liderazgo pedagógico e identidad en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto? ¿Qué relación existe entre liderazgo pedagógico e integridad en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto?</p>	<p>Objetivos específicos Determinar qué relación existe entre liderazgo pedagógico y motivación en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto Determinar qué relación existe entre liderazgo pedagógico e identidad en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto Determinar qué relación existe entre liderazgo pedagógico e integridad en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.</p>	<p>Hipótesis específicas Existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y motivación en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto Existe relación significativa entre liderazgo pedagógico e identidad en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto Existe relación significativa entre liderazgo pedagógico e integridad en las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto.</p>	<p>V.B: Clima organizacional ✓ Motivación ✓ Identidad ✓ Integración</p>	<p>(Continúa con el mismo texto de la celda superior)</p>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado (a) profesor (a):

Le presentamos a usted un cuestionario con un conjunto de ítems que tiene como objetivo recoger información sobre el clima organizacional, para determinar la relación que existe con el liderazgo pedagógico de la institución educativa en que labora. Esta encuesta tiene carácter anónimo, y su procesamiento será reservado, por lo que le agradeceremos por responder las preguntas con sinceridad y objetividad.

INSTRUCCIONES: Seleccione la opción y marque con una x en el recuadro respectivo a la información solicitada.

DIMENSIONES E INDICADORES	SÍ	NO
GRADO DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL		
1. Conozco los objetivos de la institución educativa.		
2. Conozco y entiendo la visión y misión de la institución educativa.		
3. El trabajo que desarrollan el director y los docentes permiten cumplir con los objetivos de la institución.		
4. Considera usted que la institución educativa es un buen lugar para trabajar y estudiar.		
5. Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la institución educativa.		
GRADO DE INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL		
6. Considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.		
7. En la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas.		
8. Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente.		
9. Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la institución educativa.		
NIVEL DE MOTIVACIÓN INSTITUCIONAL		
10. El director y los docentes aprecian mis contribuciones en favor de cumplir con los objetivos de la institución educativa.		
11. Confío en los conocimientos y habilidades del director.		
12. La compensación salarial que reciben el director y los docentes están acordes al trabajo que realizan.		
13. Se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución.		
14. Los reconocimientos son distribuidos en forma justa.		
15. El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, iluminación, etc.		

16. Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad.		
17. Soy tratado(a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa.		

BAREMACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

PUNTAJE POR DIMENSIONES

	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto
	1	2	3	4
Grado de identificación institucional	5	6	7 – 8	9 – 10
Grado de integración institucional	4	5	6	7 – 8
Nivel de motivación institucional	8 – 9	10 – 11	12 – 13	14 – 16
Total, Clima Organizacional	17 – 20	21 – 25	26 – 30	31 – 34



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Estimado profesor (a)

A continuación, se le presenta un cuestionario con un conjunto de ítems que tiene como objetivo recoger información sobre el liderazgo Pedagógico, para determinar la relación que existe con el Clima Organizacional de la Institución Educativa en que labora. Esta encuesta tiene carácter anónimo, y su procesamiento será reservado, por lo que le agradeceremos a usted por responder las preguntas con sinceridad y objetividad.

INTRUCCIONES

El presente cuestionario consta de 34 preguntas que están relacionadas con las dimensiones de estudio en la cada pregunta incluye un conjunto de posibles respuestas. Lea cada pregunta con mucha atención y luego elija la valoración de la respuesta que Ud. crea conveniente y marque con una equis (x) en el casillero correspondiente.

Valores: (1) Nunca (2) A veces (3) Siempre

N °	DIMENSIONES E INDICADORES	VALORES		
		1	2	3
Establecimiento de metas y expectativas.				
1	Su Institución Educativa cuenta con metas medibles enfocadas en el aprendizaje			
2	Se comunica a los padres de familia sobre las metas del aprendizaje			
3	Los docentes de la institución educativa tienen clara las metas de aprendizaje			
4	El personal de la institución educativa se involucra y participa en el consenso de las metas			
5	La Dirección estimula y compromete a los profesores, para el logro de metas y resultados.			
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.				
1	Se aprovecha bien el uso de los tiempos destinados al aprendizaje de los alumnos			
2	Los profesores usan adecuadamente los recursos audiovisuales y didácticos disponibles en la institución educativa.			
3	Su institución educativa cuenta con docentes de calidad que tengan capacidades y competencias			
4	En su institución educativa se obtiene recursos adicionales (humanos, financieros, materiales y técnicos) para el mejoramiento escolar.			
5	En su institución educativa se genera espacios de reflexión para la obtención de recursos.			
6	En su institución educativa los docentes poseen capacidades críticas para obtener recursos			

7	Existe claridad acerca del manejo de los recursos			
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo				
1	El equipo directivo desarrolla el acompañamiento docente para la mejora de la enseñanza.			
2	En su institución educativa se genera tiempos de planificación para definir estrategias de enseñanza			
3	Su institución educativa genera tiempos para determinar criterios y diseñar instrumentos de evaluación			
4	Existe coherencia y alineación de las clases teniendo en cuenta el curriculum			
5	El equipo directivo realiza capacitaciones de retroalimentación para el personal docente			
6	En su institución educativa se desarrolla un sistema de retroalimentación formativa con los docentes sobre sus prácticas pedagógicas.			
7	Los profesores manejan bien los contenidos de las materias que enseñan.			
8	La Dirección organiza las actividades anuales con un plan de trabajo.			
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado				
1	En su institución educativa el docente busca instancias de formación profesional que sean un aporte a sus prácticas pedagógicas			
2	Se realizan capacitaciones de perfeccionamiento, dentro de su institución educativa			
3	En su IE el docente se informa sobre los cursos pedagógicos existentes			
4	Los docentes participan en cursos o jornadas de perfeccionamiento y capacitación.			
5	En su institución educativa se promueve el desarrollo profesional docente			
6	En su institución educativa se promueve y practica el liderazgo docente			
7	En su institución educativa el director realiza un apoyo formal e informal en el desarrollo profesional docente.			
8	En su IE el director y docentes desarrollan prácticas de liderazgo			
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo				
1	En su institución educativa se promueve buenas relaciones de confianza			
2	Su institución educativa genera instancias de diálogo, con padres y apoderados de los alumnos			
3	La Dirección de la institución educativa genera un clima adecuado de trabajo, para el aprendizaje			
4	La Dirección resuelve adecuadamente los conflictos que se producen entre los distintos miembros de la institución educativa.			
5	En su IE se prioriza el aprendizaje evitando las interrupciones externas			
6	Su institución educativa cuenta con reglamento interno			

Confiabilidad de cuestionario sobre clima organizacional

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N ° de elementos
,904	17

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM1	58,90	61,656	,000	,905
ITEM2	58,90	61,656	,000	,905
ITEM3	59,40	56,044	,676	,898
ITEM4	59,40	56,044	,676	,898
ITEM5	59,70	58,678	,433	,902
ITEM6	59,70	64,456	-,440	,913
ITEM7	59,10	58,989	,384	,903
ITEM8	59,60	60,267	,154	,906
ITEM9	59,80	58,844	,559	,901
ITEM10	58,50	54,056	,692	,897
ITEM11	59,30	58,900	,314	,904
ITEM12	59,20	55,956	,756	,897
ITEM13	59,60	56,489	,679	,898
ITEM14	59,90	61,656	,000	,905
ITEM15	59,40	55,822	,705	,898
ITEM16	59,30	56,456	,636	,899
ITEM17	59,70	57,567	,611	,900

Confiabilidad de cuestionario sobre liderazgo pedagógico

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,872	34

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM1	54,60	46,489	,000	,883
ITEM2	54,60	46,489	,000	,883
ITEM3	55,10	41,656	,670	,873
ITEM4	55,10	41,656	,670	,873
ITEM5	55,40	43,822	,446	,878
ITEM6	55,40	48,933	-,445	,893
ITEM7	54,80	44,178	,381	,879
ITEM8	55,30	45,344	,140	,884
ITEM9	55,50	44,056	,556	,877
ITEM10	54,20	39,956	,684	,872
ITEM11	55,00	44,222	,291	,881
ITEM12	54,90	41,656	,738	,872
ITEM13	55,30	42,011	,678	,873
ITEM14	55,60	46,489	,000	,883
ITEM15	55,10	41,433	,704	,872
ITEM16	55,00	42,000	,631	,874
ITEM17	55,60	46,489	,000	,883
ITEM18	55,30	42,011	,678	,873
ITEM19	54,80	43,289	,545	,876
ITEM20	55,10	40,322	,880	,868
ITEM21	54,70	45,789	,140	,883
ITEM22	55,40	44,711	,284	,881
ITEM23	55,40	42,489	,695	,873
ITEM24	55,50	44,944	,341	,880
ITEM25	54,90	48,322	-,308	,893

ITEM26	54,70	45,789	,140	,883
ITEM27	55,50	44,056	,556	,877
ITEM28	54,90	48,100	-,275	,892
ITEM29	55,50	44,056	,556	,877
ITEM30	55,50	44,944	,341	,880
ITEM31	54,90	41,656	,738	,872
ITEM32	55,60	46,489	,000	,883
ITEM33	54,90	41,656	,738	,872
ITEM34	55,60	46,489	,000	,883