

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

**Clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo
del director en la Institución Educativa Emblemática “María
Parado de Bellido” – Pasco – 2022**

**Para optar el grado académico de Maestro en:
Gerencia e Innovación Educativa**

Autor:

Bach. William Giancarlos ROSARIO CAJACHAGUA

Asesora:

Dra. Sanyorei PORRAS COSME

Cerro de Pasco – Perú – 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

**Clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo
del director en la Institución Educativa Emblemática “María
Parado de Bellido” – Pasco – 2022**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. Julio Cesar CARHUARICRA MEZA
PRESIDENTE

Mg. Ulises ESPINOZA APOLINARIO
MIEMBRO

Mg. Shuffer GAMARRA ROJAS
MIEMBRO

DEDICATORIA

A **Rosalvina y Alejo**, mis adorables padres:
Sus ternuras al irradiar amor profundo le dan
alegría a mi vida.

A **Graciela**, mi amada esposa: Compañera
inseparable en mi trajinar por este mundo.

A **Giancarlos, Nátaly y Paolo**, mis adorados
hijos: Son mi felicidad y constituyen la razón
de mi existencia.

AGRADECIMIENTO

Agradezco mucho a todos y cada uno de los docentes de la Emblemática Institución Educativa “María Parado de Bellido” por su amabilidad y participación desinteresada en la investigación durante su trabajo de campo.

Con los mismos sentimientos, agradezco eternamente a todos aquellos que de alguna manera contribuyeron con un granito de arena para que esta investigación fuera posible; y quedo muy agradecido con mis familiares, cuyo eterno aliento me inspira a continuar con esta gran acción.

A todos, gracias.

RESUMEN

La presente tesis es una *investigación de tipo científica básica*; tiene un diseño de investigación *No Experimental* y se encuadra como una investigación *correlacional*. Esta investigación mide el grado de correlación que existe entre tres variables de estudio: clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

En la investigación se utilizó la técnica de **Pruebas Adaptadas y Estandarizadas**; los instrumentos de medición que se utilizaron fueron: el *Cuestionario de Clima Organizacional*, para medir la variable **clima organizacional**; el *Inventario de la Calidad de Gestión Educativa*, para medir la variable **calidad de gestión educativa**; y, el *Cuestionario de Liderazgo del Director en un Centro Educativo*, para medir la variable **liderazgo del director**.

La muestra estuvo conformada por 70 docentes. Los resultados finales muestran que existe una relación estadísticamente significativa positiva y entre el clima organizacional, la calidad de gestión educativa y el liderazgo del director en la mencionada institución educativa.

Palabras clave: Clima organizacional, Calidad de gestión educativa, Liderazgo del director, Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

ABSTRACT

This thesis is a **basic scientific research**; It has a **Non-Experimental** research design and is framed as a correlational investigation. This research measures the degree of **correlation** that exists between three study variables: organizational climate, quality of educational management and leadership of the director in the Emblematic Educational Institution "María Parado de Bellido".

In the investigation the technique of **Adapted and Standardized Tests** was used; The measurement instruments used were: The *Organizational Climate Questionnaire*, to measure the **organizational climate** variable; the *Educational Management Quality Inventory*, to measure the **educational management quality** variable; and, the *Principal's Leadership Questionnaire in an Educational Center*, to measure the **principal's leadership** variable.

The sample consisted of 70 teachers. The final results show that there is a positive and statistically significant relationship between the organizational climate, the quality of educational management and the leadership of the director in the aforementioned educational institution.

Keywords: Organizational climate, Quality of educational management, Leadership of the director, Emblematic Educational Institution "María Parado de Bellido".

INTRODUCCIÓN

Señor presidente del jurado y miembros:

Pongo a vuestra consideración el presente estudio de investigación intitulado: **“Clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido” – Pasco – 2022”**.

Los pésimos resultados que se dieron en las evaluaciones en diversas áreas de la enseñanza han planteado interrogantes sobre la calidad de la educación en el Perú, tanto pedagógica como administrativa.

En este contexto, a pesar de todos los esfuerzos, persiste la baja calidad de la educación en el Perú.

Entre los factores que tienen una fuerte influencia se encuentran el clima organizacional que prevalece en la institución, la calidad de gestión educativa y el tipo de liderazgo que practica el director.

Las cualidades organizacionales que puede poseer una institución educativa dependen en gran medida del liderazgo del director, de sus habilidades gerenciales, pues implican su labor como gestor y facilitador del trabajo eficiente que debe prevalecer en las instituciones educativas.

El trabajo en una institución educativa requiere de un clima favorable para poder llevar a cabo las diversas actividades escolares de manera efectiva; brindar un ambiente agradable para que los administradores, docentes, estudiantes y toda la comunidad educativa de la institución puedan desenvolverse armónicamente y realizar eficazmente su trabajo y, en particular, para que los estudiantes desarrollen y alcancen los aprendizajes previstos.

En general, es importante que en las instituciones educativas prevalezca un buen clima organizacional, que a su vez resulte de una gestión educativa de calidad. Esto facilitará en gran medida el trabajo eficiente de todos sus miembros y les permitirá alcanzar los objetivos propuestos.

Esta problemática ha motivado la realización de la investigación, relacionado al clima organizacional, a la calidad de gestión educativa y al liderazgo del director, con la intención de coadyuvar al mejoramiento de la calidad educativa.

El autor

ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
ÍNDICE	

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema	1
1.2. Delimitación de la investigación	2
1.3. Formulación del problema.....	3
1.3.1. Problema general	3
1.3.2. Problemas específicos.....	3
1.4. Formulación de objetivos	4
1.4.1. Objetivo general.....	4
1.4.2. Objetivos específicos.....	4
1.5. Justificación de la investigación	4
1.6. Limitaciones de la investigación.....	5

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio	6
2.2. Bases teóricas – científicas.....	8
2.3. Definición de términos básicos	33
2.4. Formulación de hipótesis	34
2.4.1. Hipótesis general.....	34
2.4.2. Hipótesis específicas	¡Error! Marcador no definido.
2.5. Identificación de variables.....	35

2.6. Definición operacional de variables e indicadores.....	35
---	----

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación	38
3.2. Nivel de investigación	38
3.3. Métodos de investigación	38
3.4. Diseño de investigación	39
3.5. Población y muestra	39
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	41
3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación	43
3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	45
3.9. Tratamiento estadístico.....	45
3.10. Orientación ética filosófica y epistémica.....	46

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo.....	47
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	48
4.3. Prueba de hipótesis	54
4.4. Discusión de resultados.....	60

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANEXOS

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema

Es común que las instituciones educativas sean consideradas el eje de una sociedad que evoluciona rápidamente, caracterizada por una alta competitividad académica y la búsqueda de la excelencia. En tales esfuerzos, surgen conflictos entre los miembros, lo que a menudo conduce a una reducción en la calidad de los servicios.

El clima organizacional es un factor fundamental que afecta significativamente el desempeño docente y el desarrollo de capacidades y destrezas de los estudiantes.

Los principales problemas que se presentan en las instituciones educativas suelen estar relacionados con el clima organizacional que prevalece en estas instituciones, que a su vez es ocasionado por una mala gestión educativa y falta de liderazgo por parte de los directivos.

El clima organizacional se refleja en la eficacia y eficiencia de la calidad de la gestión educativa, y muestra las características de una institución, incluyendo los procesos y resultados y su impacto. Lamentablemente, las instituciones educativas en nuestro país en general no logran el nivel esperado

de calidad educativa, una de las razones es que muchos directores han realizado una mala gestión, se han desviado de su debido propósito y han reducido la calidad de la gestión. Algunos directivos carecen de la capacidad de una co0nducir una buena gestión institucional.

En muchos casos, los directores de los colegios son personas que no tienen la preparación ni la experiencia necesarias para llevar a cabo esa labor. Esto es perjudicial porque, como líderes, los directores o gerentes educativos son responsables de garantizar que se cumplan las metas y objetivos propuestos; estos directores, en la mayoría de los casos, no tienen conocimiento o experiencia suficiente para gestionar una institución educativa y, por ende, no llevan a cabo una administración adecuada. Este déficit de profesionalismo está vinculado a la toma de decisiones, la motivación y la comunicación, además del liderazgo. En mucho de los casos estos directivos provocan que su actuación se limite a los aspectos burocráticos, ignorando el respeto a la condición humana, que es un recurso de primer orden con el que puede contar cualquier organización. Este desempeño impreciso o mediocre de las funciones gerenciales de los directores, no permite a sus miembros actuar con libertad para analizar la problemática de una situación particular, desarrollar la creatividad para aplicar estrategias administrativas más efectivas e inhibir las habilidades para facilitar una mayor interacción entre los responsables.

De esta manera, en el presente trabajo se investiga la relación que puede existir entre el clima organizacional, la calidad de gestión educativa y el liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

1.2. Delimitación de la investigación

La investigación se enmarca en los siguientes aspectos:

Delimitación espacial. La investigación se comprende dentro de Distrito de Yanacancha, Provincia de Pasco y Región de Pasco; se aplica dentro de la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

Delimitación temporal. La investigación se desarrolla en el período del año 2022.

Delimitación del universo. Se trabajó con el equipo humano conformado por los docentes de la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

Delimitación del contenido. La investigación comprende tres variables: Clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Qué relaciones existen entre clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”?

1.3.2. Problemas específicos

- a) ¿Qué relaciones existen entre clima organizacional y calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”?
- b) ¿Qué relaciones existen entre clima organizacional y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”?
- c) ¿Qué relaciones existen entre calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”?

1.4. Formulación de objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar las relaciones que existen entre clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Establecer la relación que existe entre clima organizacional y calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.
- b) Establecer la relación que existe entre clima organizacional y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.
- c) Establecer la relación que existe entre calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

1.5. Justificación de la investigación

Actualmente es un desafío contar con una institución educativa en la que todos los integrantes trabajen por un fin común, con un clima organizacional armónico, producto de una gestión educativa de calidad, que, a su vez, resulta del liderazgo efectivo del director.

Sin un buen clima organizacional, el trabajo en equipo es un fracaso y la visión y misión de una institución es irrealizable.

En este sentido, las instituciones educativas necesitan ser lugares de crecimiento profesional para todos sus integrantes, espacios agradables en los que se practique el respeto, la tolerancia y la comunicación, que contribuyan a la eficacia y eficiencia del trabajo institucional.

Por estas razones, se ha considerado importante estudiar el clima organizacional, la calidad de gestión educativa y el liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, por las siguientes consideraciones que justifican su investigación:

El **valor teórico**: Incrementará el conocimiento que se tiene respecto a la relación entre clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en una institución del nivel de educación secundaria.

El **aporte práctico**: Permitirá elaborar estrategias que coadyuven a mejorar tanto el clima organizacional, la calidad de gestión educativa y el liderazgo del director en la institución educativa.

El **aporte metodológico**: La investigación aporta con la adecuación de tres instrumentos de medición, referidos uno al clima organizacional, otro a la calidad de gestión educativa y uno más, al liderazgo del director en una institución educativa.

El **valor social**: La investigación proporciona información útil para los directivos de la institución, padres de familia, docentes, investigadores y demás personas interesadas.

1.6. Limitaciones de la investigación

Una de las limitaciones más destacadas está relacionada con el tema financiero, ya que no existen fuentes de financiamiento que puedan apoyar la investigación universitaria de posgrado, razón por la cual los egresados tenemos que autofinanciarnos. Se ha hecho todo lo posible para superar esta limitación, ya que el tema es muy importante para la educación en nuestro país.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

A nivel nacional:

García (2007). Tesis: Influencia del Clima Institucional en la Calidad del Aprendizaje significativo en la I.E. General Prado de Bellavista Callao. Tesis de maestría Universidad Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.

Conclusión: Los factores como: *la necesidad de convivencia y el trabajo en equipo* han tenido un impacto importante en el clima institucional del IE General Prado en el distrito de Bellavista-Callao. De manera similar, se encontraron una relación significativa entre la calidad del aprendizaje y el clima institucional, lo que sugiere que las calidades de aprendizaje no fueron percibidas como positivas por los estudiantes y los docentes cuando el clima institucional fue bajo.

Martina (2010). Tesis: *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Unidad de Post Grado de la UNMSM, Lima.

Conclusiones: a) el liderazgo de los directores está relacionado con la calidad de la gestión educativa en las instituciones educativas de la UGEL 03 -

Lima entre marzo y mayo de 2009; b) la dimensión con mayor impacto en la calidad de la gestión educativa es la pedagogía y, c) en los encuestados se identificó una correlación conjunta, directa y significativa de 0,949 entre las variables sujetos.

Alarcón (2013). Tesis: *Gestión educativa y Calidad de la educación en Instituciones privadas en lima metropolitana*. Post Grado de la Universidad San Martín de Porres de la ciudad de Lima.

Conclusiones: La capacidad de los estudiantes para hablar, escribir, analizar, resumir y resolver problemas está relacionada con la gestión que realizan los directivos, por lo que la participación y la organización son habituales. Tanto es así que todas las instituciones con estas características son reconocidas a nivel nacional e internacional.

A nivel internacional:

Fernández (2006). Tesis: *Clima organizacional y supervisión del Desempeño Docente en Instituciones de Educación Básica*. Universidad de Venezuela.

Conclusiones: Se halló una conexión débil entre el clima laboral y la supervisión de los profesores en las escuelas primarias de la zona 1 de Maracaibo. Los docentes de Maracaibo consideraron activamente las relaciones interpersonales al momento de determinar los factores del clima organizacional en la educación básica del Primer Circuito y la participación; tienen una opinión adversa sobre la supervisión.

Chamorro (2005). Tesis: *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a*. Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid.

Conclusión: En los sistemas escolares efectivos, el liderazgo siempre está activo porque el director comparte una visión de lo que se debe hacer y

cómo se debe hacer. Además, los principales directores crean expectativas para el personal y los estudiantes desafiantes, inspirándolos a trabajar más duro para consolidar una imagen institucional que es cada vez más propia.

2.2. Bases teóricas – científicas

2.2.1. El clima organizacional

2.2.1.1. Definición de clima organizacional

No es fácil definir el clima institucional, por cuanto este constructo está afectado por una serie de factores influyentes. Sin embargo, se han dado numerosas definiciones acerca de esta temática. Uno de los más significativos precisamente es la que plantea Alves (2000): “El clima organizacional es la percepción que las personas tienen sobre el ambiente social que impera en una institución. Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento” (p. 124).

El clima organizacional de una institución educativa va a depender de la percepción que tienen los docentes acerca de la organización que caracteriza a la institución.

Según Martin (2000): “El clima organizacional o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Este es, el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela” (p. 103).

De hecho, el clima organizacional es la apreciación que una persona tiene de la organización y el ambiente laboral, además del grado de satisfacción o insatisfacción que existe en torno al ambiente laboral. El clima refleja la cultura, los valores y las creencias de los integrantes, por lo que son inherentes a este.

De igual manera, para Alvarado (2003) “El clima organizacional comprende la suma de las percepciones que describe el grado de satisfacción de las personas de su medio laboral en el que se desarrolla el trabajo cotidiano” (p. 48).

Se considera que la percepción es esencial, según la cantidad de personas que se sienten contentas en su entorno laboral.

Según Ruiz (2004) “Clima organizacional es el ambiente en donde uno se desenvuelve, refiriéndome al espacio de trabajo, en primer lugar, para lograr el mencionado clima es importante la actitud al cambio, en donde exista una comunicación fluida, un trato horizontal, los aspectos básicos, nos conduce a poder tener un clima adecuado, lógicamente dependiendo del contexto, tiempo y espacio” (p. 69).

Las definiciones presentadas manifiestan un presupuesto preconcebido a la institución como una organización que está afectado por valoraciones subjetivas.

Consecuentemente, hay otras definiciones de clima organizacional que consideran diversos elementos en su constitución.

Según Peiró y Prieto (1996): “El clima organizacional es como una dimensión fundada a partir de la percepción de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel

de acuerdo a la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones” (p. 42).

Una definición consistente, destacando la dimensión de "percepción", representa a un grupo de personas en un escenario organizacional, como un colectivo subjetivo bajo el cual se manifiestan los sentimientos de sus miembros.

Forehand y Von (1965) definen al clima organizacional como: “... el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización” (p. 83).

Es el clima laboral una peculiaridad de un conjunto de personas que trabajan juntas.

Por su parte, Tagiuri (1998) lo define como: “... una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización” (p. 85).

Se puede destacar como un atributo que define el clima organizacional, las características y propiedades del ambiente interno de una organización.

A nivel educativo, el clima organizacional se manifiesta en las formas en que las personas interactúan entre sí y cómo resuelven sus conflictos, además de que se encarga de la regulación de las normas y

la aplicación de las mismas, la formación de valores se desarrolla en el tiempo, es decir, requiere espacio, proceso y práctica, en los que la mediación de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación son las características del clima de las instituciones educativas.

El clima de una organización es considerado como uno de los componentes más importantes de su calidad. Se refiere al ambiente entre los empleados de una organización y es beneficioso para los miembros cuando proporciona satisfacción a las necesidades individuales y eleva la moral. Por lo tanto, la mejora del clima organizacional es elevar directamente la calidad de la educación.

El clima de la institución educativa es el resultado de una serie de transformaciones: condiciones ambientales, estabilidad emocional de estudiantes y profesores, condiciones de infraestructura, etc. Cada institución tiene su propio ambiente particular. El clima laboral tiene relación con la calidad de vida y el rendimiento de la organización. El clima es importante para la salud y la efectividad de una organización.

2.2.1.2. Tipos de clima organizacional

Es importante estudiar el clima organizacional en términos de percepciones del clima más que del clima mismo, porque el comportamiento y las actitudes de las personas son el resultado de sus percepciones de la situación. Según el investigador Likert (1999), se puede determinar dos grandes tipos de clima organizacional. Estos son:

A). Clima organizacional de tipo autoritario.

Es un clima cerrado y hay una estructura rígida allí, por lo que es un mal clima para las instituciones. Hay dos tipos de climas autoritarios:

A.1. Clima autoritario explotador

Es un clima autocrático de explotación, caracterizado por la desconfianza de los trabajadores por parte de la gerencia, un clima que se percibe como una forma de miedo, las personas con estatus jerárquico tienen poca o ninguna interacción con los trabajadores y las decisiones las toman sólo los miembros de la dirección y personal jerárquico.

A.2. Clima autoritario paternalista

El autoritarismo paternalista se caracteriza por la confianza entre la gerencia y los demás empleados, las recompensas y castigos son empleados como incentivo para los trabajadores; aquellos con posiciones jerárquicas manejan los mecanismos de control. En este ambiente, la dirección tiene en cuenta las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión de que trabajan en un entorno estable y estructurado.

B). Clima organizacional de tipo participativo.

Corresponden a un ambiente abierto con una estructura flexible, creando un ambiente propicio dentro de la institución. Se pueden distinguir dos tipos de climas participativos.

B.1. Clima consultivo

Este tipo de clima se caracteriza por la confianza en los demás trabajadores por parte de los que ocupan puestos de responsabilidad, se permite a los trabajadores tomar decisiones concretas, buscan satisfacer necesidades de respeto, hay interacción y hay empoderamiento. Este ambiente se define por

una gestión dinámica y funcional en relación a los objetivos a alcanzar.

B.2. Clima participativo

En un ambiente participativo, la gerencia confía plenamente en los empleados, busca la integración en la toma de decisiones y se comunica horizontalmente y no verticalmente. La clave de la motivación es la participación, el trabajo se realiza de acuerdo a metas de desempeño y las relaciones laborales (liderazgo-trabajadores) se basan en la amistad y la responsabilidad compartida. El sistema funciona en equipo y es el mejor medio para lograr las metas y objetivos a través del compromiso estratégico.

2.2.1.3. Dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional tiene múltiples facetas, pero solo se consideran algunas de ellas que afectan al clima de una institución educativa.

Los estudios que se enfocan en medir el clima de una organización son tomados por Martín (1999) que, en su modelo de clima en las instituciones educativas, incluye cuatro dimensiones:

➤ ***La comunicación***

Las relaciones humanas comunitarias se basan en la comunicación de emisor-receptor entre interlocutores que comparten la misma intención, son fundamentales para la convivencia y tienen un papel importante en la manera en que una organización socializa a sus miembros.

La comunicación no puede entenderse solo como la transmisión de significado entre los miembros, sino que se debe entender el significado propiamente. Cuando se transmiten, estos significados son los mensajes, ideas, propósitos y metas de la organización.

Según Fischman (2000): “La comunicación en las organizaciones debe ser una comunicación efectiva y se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente con su personal, a su vez la comunicación es un arma de doble filo, bien utilizada, ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal, mal usada puede generar dolor, rabia e indignación y crear un ambiente destructivo en la organización” (p. 110).

La comunicación informal también sirve como medio de información para controlar el comportamiento de los trabajadores en función de los niveles de confianza de los miembros.

➤ **Motivación**

Esta dimensión se convierte en uno de los factores clave que determinan el clima de las instituciones educativas. Es el deseo de ejercer un esfuerzo considerable hacia el logro de las metas organizacionales, condicionado a la posibilidad de ciertas necesidades.

En este concepto encontramos tres elementos clave: esfuerzo, necesidad y meta organizacional. El esfuerzo es una medida de intensidad y cuando una persona está motivada está comprometida con sus metas, pero si los niveles de motivación son bajos es imposible lograr resultados satisfactorios en el desempeño del trabajo a menos que el esfuerzo esté dirigido en beneficio de todos.

Sobre las formas de motivación en una organización, Lange (1998) menciona: “La motivación que se mantiene a largo plazo y crea lazos de lealtad con la organización, es la motivación interna. Cuando las organizaciones establecen incentivos basados sólo en elementos externos a la persona como bonos económicos, elevados sueldos, el personal solo se concentra en eso y pierde su motivación interior. Si se usan solo incentivos externos, después de un tiempo éstos serán lo único que valorará, y se habrá perdido la mística y el amor a la camiseta de la organización. La única forma de mantener motivados a los empleados es cuando se satisfacen los deseos internos de sus miembros y que genere un verdadero compromiso y motivación interna” (p. 53).

➤ **Confianza**

Es una convicción firme de la honestidad, confiabilidad o integridad de alguien, lo que permitirá que las personas compartan sus necesidades y deseos en un nivel cada vez más importante y trabajar de manera efectiva entre sí hacia objetivos comunes. Una organización con un alto desempeño se caracteriza por la existencia de una mutua confianza entre sus integrantes, esto es, los miembros creen en la honestidad, la lealtad y la capacidad de cada uno.

2.2.2. La calidad de gestión educativa

2.2.2.1. Definición de gestión educativa

El debate sobre gestión educativa se ha extendido en todos los niveles y modalidades de la educación formal.

Los autores Román y Cardemil (2007) opinan que: “La educación es una tarea que compete a la sociedad en su conjunto.

Desde esa lógica, es indispensable ampliar y fortalecer la participación social, fomentando el compromiso y la corresponsabilidad de todos los sectores de la sociedad, públicos y privados. Para ello, las sociedades y sistemas educativos han de promover la participación social, generando las condiciones para integrar y ampliar la participación ciudadana en la formulación, ejecución y evaluación de políticas educativas, con el fin de hacerlas más pertinentes, relevantes, a la vez que se las valida y legitima, asegurando así los efectos e impactos buscados desde ellas” (p. 36).

Para Espínola y Silva (2009) calidad de la educación es: “Gestionar los recursos en función de las necesidades y características propias de los centros, lo cual afecta positivamente las prácticas de gestión educativa, los procesos de enseñanza-aprendizaje y el sentido de pertenencia de toda la comunidad educativa, generando identidad, compromiso y responsabilidad con los procesos de aprendizajes y con las metas de logros de los estudiantes” (p. 47).

Este concepto enfatiza el proceso de enseñanza, la misión de formar a los participantes e identifica el aula como eje principal. La calidad de la educación es la calidad que demuestra y fortalece las capacidades de los estudiantes.

Sobre el concepto de calidad en el ámbito educativo Santiago (2007) afirma que: “La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos” (p. 34).

Orozco y otros (2009) manifiestan que: "...desde la perspectiva de la educación de calidad se tiene, entonces, claridad respecto de que el asunto de la calidad no puede ser asumido únicamente como relacionado con la eficiencia del sistema educativo, como un asunto de estándar de mínimos. Por el contrario, es un asunto que remite a consideraciones éticas a propósito de los fines de la educación y de la correspondencia que se establece entre estos y los medios para lograrlos" (p. 95).

La calidad se considera un objeto cultural, ya que se basa en una filosofía que considera que la definición debe ser elaborada por todos los involucrados en la educación. En un comienzo se encontraba bajo una administración centralista, que cumplía con normas y que se enfocaba en el aprendizaje pasivo. Actualmente, se considera que la administración de la educación es un proceso descentralizado y participativo que involucra a todos los componentes de la institución educativa, con el fin de que se generen autonomías y se mejore la calidad de la educación.

Gestionar en educación implica transformar a la institución en una organización que se enfoque en la pedagogía (en el aprendizaje y la innovación), al mismo tiempo que promueve y adopta nuevas medidas que le permitan transformarse con una visión factible e integral.

Por su parte, Carrillo (2002) afirma que: "La gestión educativa es la función orientada a forjar y mantener esquemas administrativos y pedagógicos como procesos internos de naturaleza demográfica, equitativa y eficiente que permitan a los receptores educativos desarrollarse como personas plenas, responsables, eficaces y como

ciudadanos con la capacidad de sincronizar su proyecto personal con el social” (p. 37).

Es esencial entender a la institución a través de un diagnóstico, en el que se valore y se potencie sus fortalezas y se supere sus amenazas, además de lo que los miembros de la institución perciban, es lo que conducirá a una descripción precisa de la situación en la que se encuentra la institución.

La gestión educativa es un trabajo en equipo que involucra a todos los involucrados en la educación, para lograr una meta común, es necesario que haya comunicación entre todos ellos, de lo contrario, no sería posible tomar decisiones que se adecúen a los lineamientos de la institución, que se encuentran en su visión y en su misión, estos son los que se deben seguir.

Al final, la gestión educativa se encarga de mejorar la calidad de la educación de una institución, que se considera el nivel más alto de aprendizaje que deberían tener las personas para enfrentar los desafíos de la humanidad, la ciudadanía y la educación a lo largo de toda la vida.

La gestión educativa se basa en una perspectiva sociológica que se centra en los individuos y las relaciones que tienen lugar dentro de la institución, además de cómo estos afectan su entorno para lograr los objetivos institucionales y los componentes de la institución que les permitan tener consciencia de los procesos y su capacidad para tomar decisiones, estos dos aspectos se deben compartir. Las nuevas ideas acerca de la gestión educativa sostienen que todos los involucrados en la educación deben participar en la conducción del establecimiento

educativo, ya que son ellos quienes tienen mayor injerencia en lo que sucede en la institución.

Consecuentemente, la definición de mayor significatividad sobre calidad de gestión educativa, es la que propone el psicopedagogo Romero (2003), él menciona que: “La calidad gestión educativa es la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que la institución logre la finalidad de educar eficazmente a los estudiantes. El objetivo primordial de la calidad de gestión educativa es centrar, focalizar y nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los estudiantes” (p. 18).

2.2.2.2. Componentes de la gestión educativa

La gestión educativa está compuesta por tres partes, cada una enfocada en una función específica dentro de la institución.

- ⇒ **La gestión institucional.** Es la unión entre los componentes educativos que conducen a un resultado, en otras palabras, es el desplazamiento de la totalidad de la institución educativa en busca de un ambiente o clima laboral positivo de relaciones interpersonales y una cultura institucional adecuada, además de la función administrativa, el planeamiento, la organización, la dirección y el control.
- ⇒ **La gestión administrativa.** La administración de recursos humanos es el estudio de los procesos y procedimientos que involucran la selección y el desarrollo del personal, los materiales y los fondos.
- ⇒ **La gestión pedagógica.** Es el monitoreo de todos los procesos de aprendizaje y enseñanza desde el campo curricular y didáctico, además de la comunicación oportuna entre los agentes educativos

con el fin de alcanzar los perfiles deseados. No solo se relacionan con la relación pedagógica, sino también con las personales y sociales.

La implicación de todos los agentes de la institución en la educación conlleva a delegar funciones y responsabilidades, lo que nos lleva a la teoría de aplicar una política descentralizadora y participativa.

La administración sería más efectiva si todos los miembros de la institución educativa participaran, no solo en la parte institucional, sino también en los dos componentes básicos: la administración financiera que se encarga del manejo de dinero, materiales, personas y recursos, y la administración pedagógica que se encarga de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

2.2.2.3. Principios básicos para alcanzar una alta calidad de gestión educativa

Para que una institución educativa logre tener una buena administración, es necesario haber implementado una serie de medidas que permitan mejorar cada componente. Estas medidas se asemejan a los requisitos para alcanzar una educación de alta calidad.

Según el investigador De la Orden (2009) existen tres imperativos esenciales que debe poseer una Institución:

- 1) funcionalidad, satisfacción de necesidades exigidas por el entorno;
- 2) eficacia, alcanza los objetivos que se propone;
- 3) eficiencia, alcanza metas con costos razonables. (p. 47)

Existen en realidad una variedad de fenómenos que influyen para lograr una buena calidad en gestión educativa.

Para que una institución educativa brinde una educación con calidad, según Gómez y Macedo (2010), es necesario:

- a) que tenga por finalidad, poner al educando a la altura de su época, de modo que debe ser como de sí mismos puede ser y no como los demás ya fueron;
- b) que sus planteamientos y realizaciones estén de acuerdo con los propósitos, características y necesidades de nuestro país;
- c) que los estudiantes, de todos los niveles incluso el superior, se desarrollen felices en la tierra que viven y vivan conforme a ella. Se sientan orgullosos de su identidad nacional;
- d) que deposite en cada alumno toda la obra humana que le ha antecedido para que sea el resumen del mundo viviente, puesto a nivel de su tiempo;
- e) que prepare al educando para el trabajo, fuera del trabajo no hay educación completa posible;
- f) que la institución educativa se relacione con el medio donde está fijada y se ponga al servicio de la comunidad;
- g) que el hombre se eduque integral y permanentemente;
- h) que los docentes asuman su rol de educador y orientador. (p. 41)

Es esencial que una estrategia de organización y una forma de administración involucren a todos los miembros de la organización, el objetivo principal es que se involucren continuamente. Con respecto a las características esenciales de la administración de calidad, la

implementación de un sistema de calidad en una institución educativa se basa en principios.

Para Van Der Berghe (2007) estos principios son los siguientes:

- gestión orientado a la satisfacción de necesidades y expectativas de principales destinatarios;
- la mejora permanente de todo lo que la organización pretende alcanzar la garantía de la calidad de procesos internos;
- orientación al proceso, una vez determinados todos los requisitos esenciales para la organización, la calidad final de un producto o servicio depende de todos los procesos precedentes;
- prevenir en lugar de supervisar para lograr la calidad;
- compromiso y dirección del equipo directivo de una organización;
- es necesario el trabajo en equipo de forma eficaz e intencional;
- la calidad es tarea de todos;
- centrarse en todos los elementos supone la resolución sistemática de problemas. (p. 72)

Asimismo, Trovato (2009) señala que: “Lo que posee calidad, cubre las expectativas en los sujetos, la calidad en general abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio; cuando sus características tangibles e intangibles satisfacen las necesidades del sujeto” (p. 51).

Por su lado, Morales (2009) manifiesta que: “La calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables. Al unir la gestión con la calidad encontramos entonces que, un sistema de gestión de la calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus integrantes. Para lo

cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas” (p. 45).

Por lo tanto, en una institución será necesario definir lo que es calidad, con el fin de identificar las expectativas que los padres y estudiantes, como clientes potenciales, tienen de la capacidad de aprendizaje, el comportamiento y los procedimientos que se esperan de los estudiantes durante su educación. Para que una administración sea de calidad, es necesario que cumpla tres aspectos esenciales:

El primer paso será la planificación, a través de ella se identificará al estudiante, se definirá qué es lo que necesita y se crearán métodos y herramientas que permitan satisfacer el perfil deseado para un aprendizaje.

El siguiente paso es el control que permitirá evaluar los avances, identificar problemas y buscar soluciones.

El otro aspecto es la mejora continua, mediante la consecución de avances en la práctica, la eficiencia de los procedimientos administrativos educativos y el nivel de logro de los estudiantes.

2.2.3. El liderazgo del director

2.2.3.1. Definición de liderazgo

Para comenzar, es importante definir lo que significa ser un líder. Existe una gran variedad de definiciones sobre esta temática. Cuando se habla de un líder, se hace referencia a la persona que ejerce el liderazgo. El investigador Likert (2006) describe cinco comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder eficaz, afirma que el líder debe tener: “...el fomento de relaciones positivas, el

mantenimiento del sentimiento de lealtad al grupo, el entusiasmo para alcanzar altos estándares de rendimiento, la posesión de conocimientos técnicos y la capacidad de coordinación y planificación” (p. 12).

Otro aporte importante de las características que posee un líder, es la que precisa Samuel Gento Palacios (2002): “Líder es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven” (p. 183).

El líder debe ser reconocido por todos como la persona más capacitada para influir en los demás miembros de una organización, a través de estímulos apropiados que conducen a la consecución de los objetivos del grupo. Esta premisa sostiene que el mando debe recaer en personas de gran importancia dentro de la organización y cuya capacidad para conducir sea reconocida por todos los integrantes del grupo.

La palabra liderazgo deriva de la palabra inglesa lead, que significa guiar, y que también se utiliza para describir la capacidad de conducir a un grupo de personas, ya sea en un conflicto armado, en una causa política, en una organización, etc. Por lo tanto, líder es sinónimo de conductor y liderazgo de conducción. La conducción de personas es el arte de la dirección. La autoridad es un tipo especial de poder que se relaciona con la capacidad de influir en otros de manera voluntaria para que cambien sus preferencias (o sus acciones, sus creencias, sus suposiciones) con el propósito de cumplir con un objetivo compartido. El

liderazgo es el proceso de influenciar a una persona o grupo de personas para que trabajen en conjunto en busca de un objetivo y en una situación específica. Es el procedimiento de concebir ideas y un objetivo, viviendo de acuerdo a los valores que sostienen esas ideas y objetivos, y afectando a otros para que se adhieran a ellos en su conducta y tomen decisiones difíciles sobre el personal y otros asuntos.

A lo largo de los años se han vertido numerosas definiciones sobre el liderazgo. Uno de los más significativos es la que plantea el investigador Idalberto Chiavenato (2000): “El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer, incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse; la segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales; el liderazgo se apoya en dos aspectos: ninguna persona puede ser líder, a menos que logre que las personas hagan lo que ella pretende hacer, ni será exitosa, a menos que sus subordinados o seguidores la perciban como medio de satisfacer sus aspiraciones personales; el líder debe ser capaz, los seguidores deben aportar voluntad” (p. 148).

El liderazgo es el proceso mediante el cual una persona ejerce influencia sobre los demás y los inspira, los motiva y los dirige para contribuir con el objetivo del grupo o de la organización.

La importancia que tiene el liderazgo para las organizaciones sociales en general, los describe Chiavenato (2002) del siguiente modo: “El liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una

preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto” (p. 571).

Para que una organización funcione de manera adecuada, es necesario que los líderes estén presentes en los niveles institucionales, intermedios y operativos. Debido a esto, las empresas los necesitan en todas las áreas. Se aclara que el liderazgo no se asocia con la administración, ya que esta última se encarga de los recursos y funciones como la planificación, el presupuesto, la organización, el mando, la ejecución y el control, cuyo objetivo es alcanzar los objetivos de la organización. Toda relación en una organización está compuesta por líderes, comisiones, equipos, entre otros, que se relacionan con la línea y los asesores, así como también lo hacen los supervisados y sus superiores.

El líder que asume el rol de director de una organización debe guiar la definición de lo que se debe hacer de manera correcta, proveer al personal con los insumos y condiciones necesarios para que trabajen de manera efectiva, supervisar que se cumplan las tareas de manera eficiente y evaluar su efectividad, además de introducir cambios o innovaciones para mejorar o corregir el funcionamiento de la institución. Asimismo, es esencial que los gerentes recuerden que no se trata de estar en una posición de poder que les permita comodidades ilimitadas,

sino que, por el contrario, deben asumir sus responsabilidades y realizar todas las tareas que les sean asignadas. Dirigir es asumir la responsabilidad de la tarea asignada y ponerles todo el interés personal a los asuntos.

2.2.3.2. El liderazgo del director en una institución educativa

El director de una institución educativa es la figura más importante y, además de cumplir con su función de representación, es quien toma decisiones de rutina. No obstante, se cree que su función más importante es la de coordinar la labor de los miembros del equipo. El director es el primero que tiene la responsabilidad de la labor pedagógica, ya que lo más importante que se gestiona son los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El líder de la orquesta, al ser un líder, coordina los esfuerzos para alcanzar el objetivo común. No obstante, el directivo debe dedicar bastante esfuerzo a la hora de proponer programas innovadores con el fin de defender y fortalecer los objetivos de la institución y, al mismo tiempo, para instruir a los empleados con el fin de que sean capaces de alcanzar dos propósitos: tener una competencia técnica y, además, entender la cultura o el ideario de la organización.

Consecuentemente, Pérez (2005) afirma que: “El liderazgo de un director en la gestión moderna se caracteriza por ser un líder que moviliza actores y recursos de la institución educativa, que tiene en cuenta los intereses y expectativas de las personas que trabajan en ella, que empodera a su personal, que genera ambientes de trabajo colaborativo, que construye visiones compartidas, valores y normas que, desde sus proyectos y planes de acción, se convierten en la herramienta

estratégica por excelencia para alcanzar la misión y visión institucional” (p. 87).

El director como líder pedagógico, está constantemente en búsqueda de métodos, estrategias y oportunidades que les permitan a los estudiantes alcanzar mejores resultados académicos. En muchos casos, los estudiantes provienen de familias que se encuentran en una situación económica desfavorable.

Los directores, como líderes educativos, tienen la responsabilidad de guiar y apoyar la labor del profesor, compartir su experiencia y ponerla a disposición de la enseñanza, lo que genera una conexión real entre los diferentes niveles educativos, entre los diferentes campos de aprendizaje y en relación al uso de recursos educativos, métodos, formas de enseñanza y organización de clases, así como también en relación al ambiente de aprendizaje y al planeamiento, recibiendo retroalimentación inmediata, lo que genera un estándar para la organización y, al mismo tiempo, se van estableciendo prácticas educativas y aprendizajes en el largo plazo para los estudiantes. Modificar, adaptar y llevar a cabo prácticas de liderazgo no es algo sencillo, se atravesarán diferentes fases y niveles de efectividad antes de que se conviertan en una práctica habitual.

Todos los días se renueva y mejora el trabajo, mientras más personas participen en su dirección, más influirá en los procesos, la organización y la cultura de la institución.

Como director, debe tener presente que no se limita a cumplir con sus funciones administrativas o de gerencia, sino que también debe

reconocer el trabajo de los profesores, que necesitan ser estimulados, motivados y comprendidos por parte de la institución en la que trabajan.

El Ministerio de Educación (MINEDU), en el cumplimiento de su función directiva, señala que en las instituciones se llevan a cabo diversos procedimientos educativos cuyo objetivo principal es promover y garantizar el logro de los conocimientos. La prioridad será el desarrollo de habilidades en los estudiantes a cargo de los profesores que se comprometan con su misión, además del director, que será el encargado de fomentar acciones participativas y, a su vez, será el responsable de llevar a cabo la gran transformación de la institución, que no debe ser considerado como un lugar aparte de los problemas y necesidades de la sociedad, sino más bien como parte del entorno social.

2.2.3.3. Estilos de trabajo del director

El líder es considerado como un director que dirige las acciones de la organización y el trabajo en conjunto entre sus miembros, con el fin de alcanzar metas compartidas. El líder es el que orienta, guía y fija el rumbo, además, cuenta con la facultad de unir a los miembros para que, de manera conjunta, alcancen un objetivo, meta y visión compartida.

Un líder, además de ser un directivo, posee características específicas, además de un conjunto de habilidades y conocimientos que lo hacen apto para afectar positivamente a los demás. Su función es coordinar las labores de los equipos, estrechar los vínculos entre sus integrantes y mantener a los miembros entusiasmada para lograr un buen desempeño.

Esto implica que el liderazgo y la dirección son mutuamente dependientes, tienen propósitos complementarios. En consecuencia, la

capacidad de liderazgo se relaciona con la dirección de un grupo de personas hacia un objetivo compartido.

La conducción y gestión de los colegios se ha basado mayormente en la forma en que los encargados los dirigen. En este sentido, el estilo de dirección es la manera en la que el líder dirige a la institución a partir de un modelo de comportamiento que se expresa a través de palabras y acciones y que es percibido por los miembros de la comunidad educativa.

Según Gibb (1981), hay cuatro estilos de dirección, que a su vez definen un tipo de directivo: autocrático, paternalista, permisivo o democrático-participativo.

A) Estilo autocrático. Esta clase de líder tiene una relación de mando y obediencia con sus subordinados, por lo tanto, no consulta a los demás miembros sobre las decisiones que toma en la organización. No permite la participación porque teme que pueda dañar su posición. En este método de dirección se ejerce un control absoluto sobre todas las actividades de las personas, además se limita la participación de la comunidad educativa en las decisiones de la institución, ya que es el director quien tiene el control final y único. Al respecto, Gibb (1981) señala que: "El directivo autocrático tiene una alta orientación a las tareas y a los resultados, lo que significa que está más interesado y preocupado por la realización de unas actividades determinadas para el logro de objetivos y metas que por sus colaboradores como personas. El estilo autocrático no corresponde hoy a la dinámica de las instituciones educativas pues en ellas cada vez se hacen más necesarios procesos de

concertación, participación y toma de decisiones colegiadas en los que se incluya a docentes, estudiantes, padres de familia, egresados y comunidad” (p. 67).

B) Estilo paternalista. Sobre este estilo de dirección, Gibb (1981) menciona que: “Este tipo de directivo es amable, paternal y cordial ante muchas de las necesidades de la comunidad educativa y la institución, pero siente que debe tomar las decisiones más importantes en nombre de ellas y por el bien de ellas. Lo que significa que el directivo paternalista consulta, pero finalmente es él quien toma las decisiones. Es efectivo en la medida en que evita las discordias; además es protector, se asume en el rol de padre porque no quiere que su equipo de trabajo tome las decisiones equivocadas. Por eso, este tipo de directivo no delega; piensa que nadie más puede conducir la institución como él lo hace, con tanta dedicación, eficiencia o protección. Además, da consejos, mantiene su influencia en los miembros por su paternalismo y competencia. En consecuencia, este tipo de liderazgo genera individuos inmaduros, dependientes e incapaces de tomar decisiones” (p. 69).

Si es necesario que la institución y la comunidad educativa avancen, es necesario que haya otro estilo de dirección, ya que los miembros para evolucionar, deben tomar decisiones, cometer errores y aprender de ellos.

C) Estilo permisivo. Según Gibb (1981): “El directivo permisivo se caracteriza por la ausencia de dirección, la inactividad, el individualismo y la permisividad. Un directivo con estilo permisivo deja que la institución tenga una completa libertad para tomar

decisiones, sin ninguna guía, control o ayuda, y sin evaluar si la gente está realmente preparada para asumir ciertas responsabilidades. Es el tipo de directivo que todo lo permite y privilegia la toma de decisiones más individuales que colectivas” (p. 71). En la dirección vertical no existe el interés de las tareas o de las personas, lo que implica que no existe dirección. Asimismo, en su desempeño omite los conflictos y se limita a tomar decisiones individuales, lo que repercute negativamente en la motivación y el interés por el trabajo.

D) Estilo democrático o participativo. Este estilo es la que tiene mayor eficacia en la dirección de las instituciones. Al respecto, Gibb (1981) menciona que: “El directivo democrático se caracteriza por tomar conjuntamente las decisiones con sus colaboradores a través de estrategias como la participación y el consenso. Para el directivo democrático el crecimiento y desarrollo de los miembros de la comunidad educativa es de vital importancia, por eso el liderazgo es compartido y se distribuye entre los diferentes actores de la institución, porque el directivo considera que su equipo de trabajo posee la responsabilidad, la madurez y la competencia necesarias para asumir sus compromisos con el Proyecto Educativo Institucional. En este caso, el directivo no teme perder poder, pues sabe que lo importante para el equipo de trabajo y la institución educativa es alcanzar los objetivos propuestos, a través de la acción conjunta y la participación de cada uno de los actores. Un directivo con estilo democrático otorga también un especial interés a las

relaciones interpersonales como base para la resolución de problemas” (p. 73).

2.3. Definición de términos básicos

Las definiciones principales que prevalecen en la presente investigación son los siguientes:

➤ **Clima organizacional**

“El clima organizacional es la percepción que las personas tienen sobre el ambiente social que impera en una institución. Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento” (Alves, 2000, p. 124).

➤ **Calidad de gestión educativa**

“La calidad gestión educativa es la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que la institución logre la finalidad de educar eficazmente a los estudiantes. El objetivo primordial de la calidad de gestión educativa es centrar, focalizar y nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los estudiantes” (Romero, 2003, p. 18).

➤ **Liderazgo del director**

“El liderazgo de un director en la gestión moderna se caracteriza por ser un líder que moviliza actores y recursos de la institución educativa, que tiene en cuenta los intereses y expectativas de las personas que trabajan en ella, que empodera a su personal, que genera ambientes de trabajo colaborativo, que construye visiones compartidas, valores y normas que, desde sus proyectos y planes de acción, se convierten en la herramienta

estratégica por excelencia para alcanzar la misión y visión institucional”
(Pérez, 2005, p. 87).

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

H_i= Existe una relación estadísticamente significativa entre clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

H_o= No existe una relación estadísticamente significativa entre clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

2.4.2. Hipótesis específicas

H₁= Existe una relación estadísticamente significativa entre clima organizacional y calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

H_o= No existe una relación estadísticamente significativa entre clima organizacional y calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

H₂= Existe una relación estadísticamente significativa entre clima organizacional y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

H_o= No existe una relación estadísticamente significativa entre clima organizacional y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

H₃= Existe una relación estadísticamente significativa entre calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

H_0 = No existe una relación estadísticamente significativa entre calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

2.5. Identificación de variables

2.5.1. Variables estudiadas

- ⇒ Clima organizacional
- ⇒ Calidad de gestión educativa
- ⇒ Liderazgo del director

2.5.2. Variables controladas

- a) **Sexo.** - Femenino y masculino.
- b) **Nivel socioeconómico.** - Docentes de una Institución Educativa estatal.

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores
Clima Organizacional	“El clima organizacional es la percepción que las personas tienen sobre el ambiente social que impera en una institución. Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento” (Alves, 2000, p. 124).	Comunicación	Comunicación, Traslado de información. Rapidez, agilidad. Respeto. Aceptación. Espacios y horarios. Ocultar información.
		Motivación	Satisfacción. Reconocimiento. Prestigio. Autonomía.
		Confianza	Confianza. Sinceridad.
		Participación	El profesorado propicia la participación. Equipos y reuniones de trabajo. Grupos formales e informales. Coordinación.

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores
Calidad de Gestión Educativa	"La calidad gestión educativa es la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que la institución logre la finalidad de educar eficazmente a los estudiantes. El objetivo primordial de la calidad de gestión educativa es centrar, focalizar y nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los estudiantes" (Romero, 2003, p. 18).	Desarrollo Institucional	Proyecto Educativo Institucional coherente con las demandas de desarrollo humano nacional, regional y local, y con las exigencias de calidad educativa.
			Proyecto Educativo Institucional es asumido por la comunidad educativa.
			Docentes de la institución tienen competencias profesionales acordes a los requerido en el nivel y el perfil docente establecido
			Estudiantes son actores fundamentales en su proceso de formación y construcción de aprendizajes.
			Padres de familia acompañan el proceso de formación y aprendizajes de sus hijos, manteniendo comunicación permanente con la institución.
		Organización y Administración	Organización institucional en su capacidad organizativa funciona de manera eficiente en el corto plazo haciendo posible el logro de las metas.
			Organización institucional en su capacidad operativa funciona de manera eficiente haciendo posible el logro de las metas.
			Actores educativos trabajan en un clima de buenas relaciones interpersonales y con actitud de mejora continua.
			y con actitud de mejora continua
			Procesos administrativos fáciles y eficientes para los estudiantes.

Variabes	Concepto	Dimensiones	Indicadores
	"El liderazgo de un director en la gestión moderna se caracteriza por ser un líder que moviliza actores y recursos de la	Transmisión de entusiasmo	Transmite confianza y respeto. Genera lealtad y compromiso. Es honesto y coherente.
		Visión de futuro	Genera compromiso de todos en los proyectos institucionales.

Liderazgo del Director	institución educativa, que tiene en cuenta los intereses y expectativas de las personas que trabajan en ella, que empodera a su personal, que genera ambientes de trabajo colaborativo, que construye visiones compartidas, valores y normas que, desde sus proyectos y planes de acción, se convierten en la herramienta estratégica por excelencia para alcanzar la misión y visión institucional” (Pérez, 2005, p. 87).		Desarrolla sentido de identidad en el cumplimiento de metas y objetivos de la institución.
		Estimulación para la superación	Motiva la actuación con nuevas ideas y con responsabilidad. Motiva el crecimiento personal a todos.
		Consideración a asuntos individuales	Presta atención a intereses personales. Es empático.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

Debido a la naturaleza del problema y el objetivo planteado, la investigación que es un ***tipo de investigación científica básica***. Su función es brindar nuevas evidencias para que extienda y profundice los conocimientos teóricos científicos.

3.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación del presente estudio es **correlacional**. Mide el grado de relación que pueda existir entre 3 variables: Clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en una Institución Educativa.

3.3. Métodos de investigación

Se aplicaron procedimientos de los principales métodos lógicos universales:

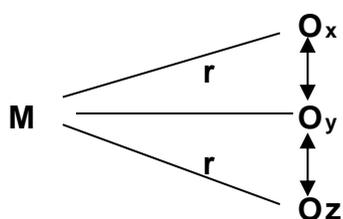
- ⇒ Mét. Analítico
- ⇒ Mét. Sintético
- ⇒ Mét. Inductivo
- ⇒ Mét. Deductivo

3.4. Diseño de investigación

La investigación que se llevó a cabo se caracteriza por ser un estudio **No Experimental**.

Específicamente tiene un diseño **transeccional correlacional**. Describe las interacciones entre tres variables en un momento específico. Esta investigación correlacional no intenta establecer una relación de causa y efecto entre las tres variables.

Su esquema es el siguiente:



Donde:

M = Muestra.

O = Observaciones.

x, y, z = Sub-indicaciones.

r = Posible relación entre variables.

En la presente investigación, se correlacionan las variables clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

La población de estudio comprende la totalidad de docentes de la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

Población = 83 docentes

N = 83

3.5.2. Muestra

a). Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se determinó mediante la fórmula proporcionada por Cochran (1981) para poblaciones con tamaños inferiores a los 100 000 casos. Se ha considerado como parámetros los siguientes valores:

(p) probabilidad de ocurrencia = 0.5

(q) probabilidad de no ocurrencia = (1- p) = 0.5

(e) margen de error permitido = 0.05

(z) nivel de confianza del 95 % = 2

(N) tamaño de la población = 83

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Calculando:

$$n = (2)^2 (0.5) (0.5) (83) / (0.05)^2 (83-1) + (2)^2 (0.5) (0.5)$$

$$n = (4) (0.5) (0.5) (83) / (0.0025) (82) + (4) (0.5) (0.5)$$

$$n = 83 / (0.205) + (1)$$

$$n = 83 / 1.205$$

$$n = 68.879668$$

El resultado indica que la muestra debe tener un tamaño de 68.879668 elementos como mínimo. Quedando establecido, en razón de la operatividad de cifras, una muestra probabilística de 70 docentes.

Muestra = 70 docentes

$$n = 70$$

b). Muestreo

El diseño muestral es probabilístico ya que todos los componentes de la población tuvieron la misma probabilidad de ser incluidos.

Para seleccionar aleatoriamente a los sujetos de la investigación, se empleó un método de selección aleatoria que involucraba seleccionar a cada sujeto de manera individual.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

A) *Para medir clima organizacional*

▪ **Cuestionario de Clima Organizacional**

Ficha Técnica

Autor	: Mario Martin Bris
Procedencia	: Universidad de Alcalá de Henares. España.
Versión	: Original en idioma español
Año de construcción	: 1999
Standarización y adaptación al Perú	: Yolanda Pérez Huamán
Año de adaptación	: 2010
Administración	: Individual y/o colectiva
Tiempo de aplicación	: 10 minutos aproximadamente

Significación

El *Cuestionario de Clima Organizacional* es un test de 30 ítems que valoran el ambiente o clima que impera en una institución. El cuestionario evalúa 4 dimensiones, estos son:

- Comunicación
- Motivación
- Confianza

- Participación

B) Para medir calidad de gestión educativa

- **Inventario de la Calidad de Gestión Educativa (ICGE)**

Ficha Técnica

Autora	: Dra. Ana Schulte
Procedencia	: Universidad de Texas
Versión	: Original en idioma inglés
Año de construcción	: 2013
Traducción al Castellano	: Dr. Manuel De la Torre
Standarización y adaptación al Perú	: Dr. Manuel De la Torre
Año de adaptación	: 2015
Administración	: Individual y/o colectiva
Edad de aplicación	: De 15 años en adelante
Tiempo de aplicación	: 30 minutos aproximadamente

Significación

El *Inventario* está compuesto de un total de 30 ítems. Es un Inventario que evalúa la Calidad de Gestión Educativa y está compuesto por dos dimensiones:

- Desarrollo Institucional
- Organización y Administración

C) Para medir liderazgo del director

- **Cuestionario de Liderazgo del Director en un Centro Educativo**

Ficha Técnica

Autor	: Claudio Patricio Thieme Jara
Procedencia	: Universidad Autónoma de Barcelona.

Versión : Original en idioma español
Año de construcción : 2005
Standarización y adaptación al Perú : Ysrael Martínez Contreras
Año de adaptación : 2011
Administración : Individual y/o colectiva
Tiempo de aplicación : 30 a 40 minutos aproximadamente

Significación

El *Cuestionario de Liderazgo de Director en un Centro Educativo* es un test de 45 ítems que valoran la capacidad de liderazgo que tiene el director en una institución educativa. El cuestionario evalúa 4 dimensiones, estos son:

- Transmisión de entusiasmo
- Visión de futuro
- Estimulación para la superación
- Consideración a asuntos individuales

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

La **validez** de un instrumento de medición determina si es capaz de medir efectivamente la variable que se pretende. Posteriormente, se explica detalladamente el procedimiento de validación de cada uno de los instrumentos que se utilizaron en el presente estudio.

Instrumento de clima organizacional

El instrumento que se empleó para medir el clima organizacional se sometió a un proceso de validación que involucró los siguientes pasos:

1. Se ha buscado en páginas de internet los instrumentos que miden la variable *clima organizacional* para instituciones educativas.

2. Más adelante, se halló y se eligió el instrumento más adecuado para el estudio. El instrumento recibe el nombre de *Cuestionario de Clima Organizacional*.
3. Luego, se aplicó el instrumento en una prueba piloto para evaluar su confiabilidad.
4. Al final, se estableció el instrumento con 30 preguntas.

La **confiabilidad** del instrumento se evaluó con el estadístico alfa de Cronbach, que arrojó un valor de 0.78 de confiabilidad. Este valor se considera alto, por lo que se puede concluir que los ítems del cuestionario miden de manera confiable la variable clima organizacional en la institución.

Instrumento de calidad de gestión educativa

Para medir la *calidad de gestión educativa*, se empleó un instrumento que fue validado a través del siguiente procedimiento:

1. Se ha consultado en páginas de internet los instrumentos que miden la variable *calidad de gestión educativa* en una institución educativa.
2. Se escogió el instrumento de investigación más adecuado denominado: *Inventario de la Calidad de la Gestión Educativa (ICGE)*.
3. Se examinaron los ítems del cuestionario para evaluar la lógica y la gramática de acuerdo al nivel de conocimiento de los estudiantes.
4. Posteriormente, se ejecutó el instrumento diseñado en una prueba piloto para evaluar la confiabilidad.
5. Se eligió el instrumento de evaluación final con 30 preguntas.

Para establecer la **confiabilidad** del instrumento, se calculó mediante la técnica estadística Alfa de Cronbach. El instrumento obtuvo un valor de 0.84 de confiabilidad.

Instrumento de liderazgo del director

Para medir la variable de *liderazgo del director*, se empleó un instrumento que fue validados de forma siguiente:

1. Se ha buscado en páginas de internet los instrumentos que miden la variable de liderazgo del director para instituciones educativas.
2. Posteriormente, se eligió el instrumento más adecuado para el estudio. El instrumento recibe el nombre de Cuestionario de Liderazgo del Director en un Centro Educativo.
3. Después, se aplicó el instrumento en una prueba piloto para evaluar la confiabilidad.
4. Al final, se estableció el cuestionario con 45 preguntas.

La **confiabilidad** del instrumento se evaluó a través del estadístico alfa de Cronbach, que arrojó un valor de 0.81 de confiabilidad. Este número se considera alto, por lo que se puede concluir que los ítems del cuestionario miden de manera confiable la variable de liderazgo del director en la organización.

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

En base a las características de la muestra, los objetivos establecidos y los niveles de las variables, las técnicas estadísticas utilizadas fueron:

- Distribución de Frecuencia
- Media Aritmética
- Desviación Estándar
- Coeficiente de Correlación de Pearson
- Coeficiente de Correlación rho de Spearman

3.9. Tratamiento estadístico

El estudio estadístico y el análisis se llevaron a cabo en el programa informático SPSS versión 22, que es un programa estadístico que se utiliza principalmente para la investigación social.

3.10. Orientación ética filosófica y epistémica

Basándose en la ética, la investigación se rige por los principios fundamentales de la autonomía, la confidencialidad y la justicia. Algunos principios éticos que sostienen son los siguientes:

1. Los docentes pudieron completar las encuestas con total sinceridad y sin restricciones.
2. Las respuestas de los docentes a las encuestas no han sido manipuladas por quienes administran los instrumentos.
3. Se resguardó la privacidad de los docentes al garantizarles la seguridad de los datos.
4. Todos los encuestados fueron tratados de manera igual.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo

Una vez establecido la versión definitiva de los tres instrumentos de investigación que miden las variables *clima organizacional*, *calidad de gestión educativa* y *liderazgo del director* en una institución educativa, se procedió con el estudio de la prueba piloto para el análisis correspondiente de confiabilidad en los docentes de la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”. Para su efecto, se seleccionó a 20 docentes al azar, luego se les aplicó las encuestas después de haberles explicado los procedimientos adecuados que deben seguir para su correcto desarrollo.

Antes de aplicar los instrumentos que miden las variables, se realizó una sesión de capacitación con los docentes para que respondan correctamente a las encuestas.

Una vez que se recolectaron los datos de los tres instrumentos de medición, se realizó el correspondiente procesamiento de datos. Se estudió y se interpretó el resultado con el empleo de los estadísticos descriptivos y correlacionales. Por último, se redactó el informe final de la investigación.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados

Seguidamente, se presentan las tablas y los gráficos de los resultados del trabajo de campo.

Tabla Nº 01

Clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática

“María Parado de Bellido”, por dimensiones y en general

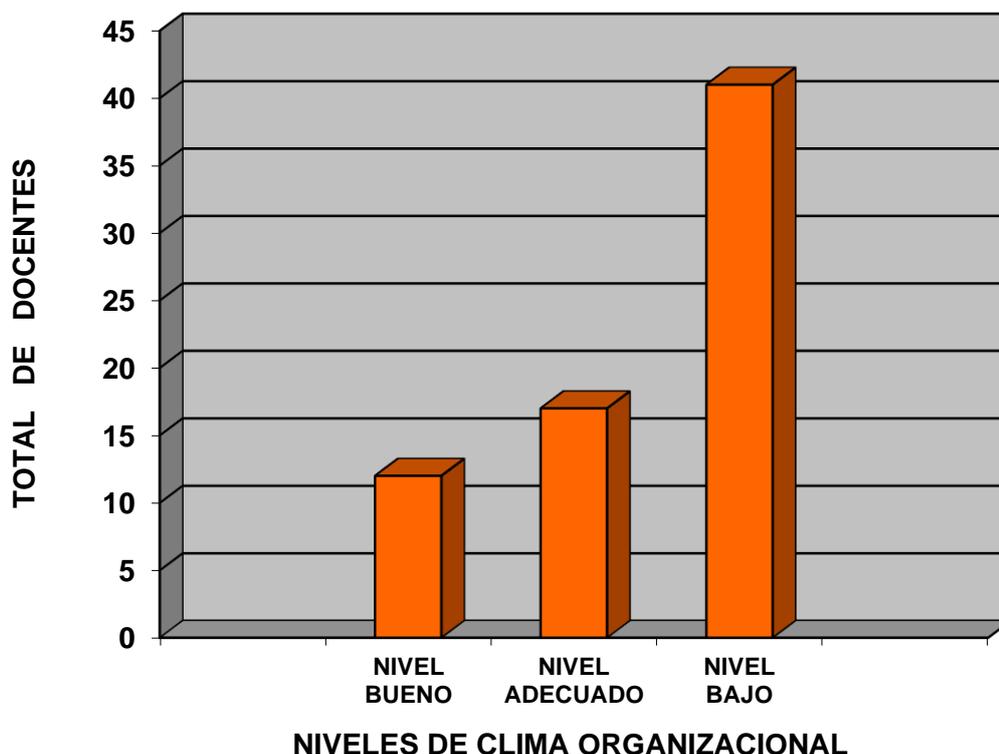
NIVELES	CLIMA ORGANIZACIONAL									
	DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL								CLIMA ORGANIZACIONAL EN GENERAL	
	COMUNICACIÓN		MOTIVACIÓN		CONFIANZA		PARTICIPACIÓN			
	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi		
Nivel Bueno	13	18 %	11	16 %	14	20 %	10	14 %	12	17 %
Nivel Adecuado	18	26 %	15	21 %	16	23 %	19	27 %	17	24 %
Nivel Malo	39	56 %	44	63 %	40	57 %	41	59 %	41	59 %
TOTAL	70	100 %	70	100 %	70	100 %	70	100 %	70	100 %

NIVELES	INTERPRETACIÓN
Nivel Bueno	Buen Clima Organizacional
Nivel Adecuado	Adecuado Clima Organizacional
Nivel Malo	Mal Clima Organizacional

Gráfico N° 01

Clima organizacional en la Institución Educativa

Emblemática “María Parado de Bellido”



La presentación descriptiva de la variable *clima organizacional* que caracteriza a la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, se exponen en la tabla N° 01 y en su correspondiente gráfico N° 01, establecidos con su respectiva frecuencia (fi) y porcentaje (hi), y considerando tanto por sus dimensiones, así como el *clima organizacional* en general.

Los índices estadísticos obtenidos sobre el *clima organizacional*, se muestran en los siguientes datos:

- El 17 % (12) de docentes opinan que en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, hay un buen clima organizacional.

- El 24 % (17) de docentes afirman que en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, existe un adecuado clima organizacional.
- El 59 % (41) de docentes, sostienen que en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, predomina un mal clima organizacional.

Tabla Nº 02

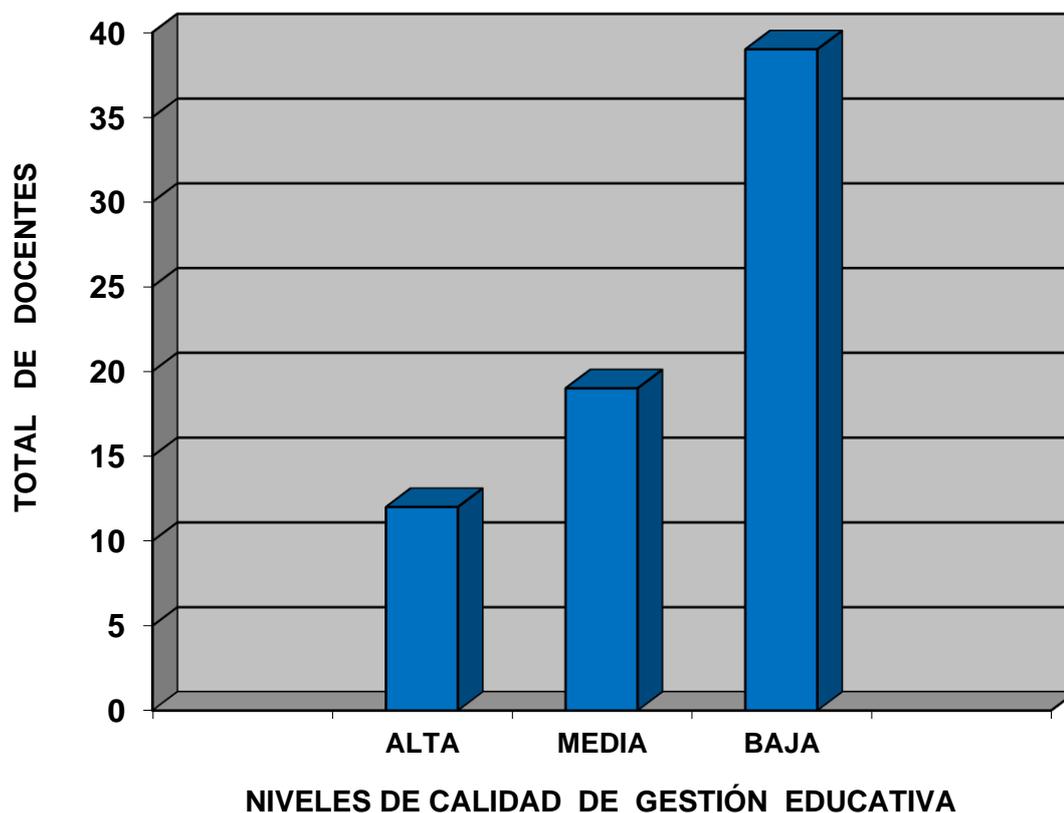
**Calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática
“María Parado de Bellido”, por dimensiones y en general**

NIVELES	CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA					
	DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA				CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA EN GENERAL	
	DESARROLLO INSTITUCIONAL		ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN			
	fi	hi	fi	hi	fi	hi
Alta	14	20 %	10	14 %	12	17 %
Media	16	23 %	22	32 %	19	27 %
Baja	40	57 %	38	54 %	39	56 %
TOTAL	70	100 %	70	100 %	70	100 %

NIVELES	INTERPRETACIÓN
Alta	Alta Calidad de Gestión Educativa.
Media	Calidad Media de Gestión Educativa.
Baja	Baja Calidad de Gestión Educativa.

Gráfico N° 02

Calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática
“María Parado de Bellido”



La presentación descriptiva de la variable *calidad de gestión educativa* que caracteriza a la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, se exponen en la tabla N° 02 y en su correspondiente gráfico N° 02, establecidos con su respectiva frecuencia (f_i) y porcentaje (h_i), y considerando tanto por sus dimensiones, así como la *calidad de gestión educativa* en general.

Los índices estadísticos obtenidos sobre la *calidad de gestión educativa*, se muestran en los siguientes datos:

- El 17 % (12) de docentes opinan que en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, hay una alta calidad de gestión educativa.
- El 27 % (19) de docentes afirman que en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, existe una calidad media de gestión educativa.
- El 56 % (39) de docentes, sostienen que en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, predomina una baja calidad de gestión educativa.

Tabla Nº 03

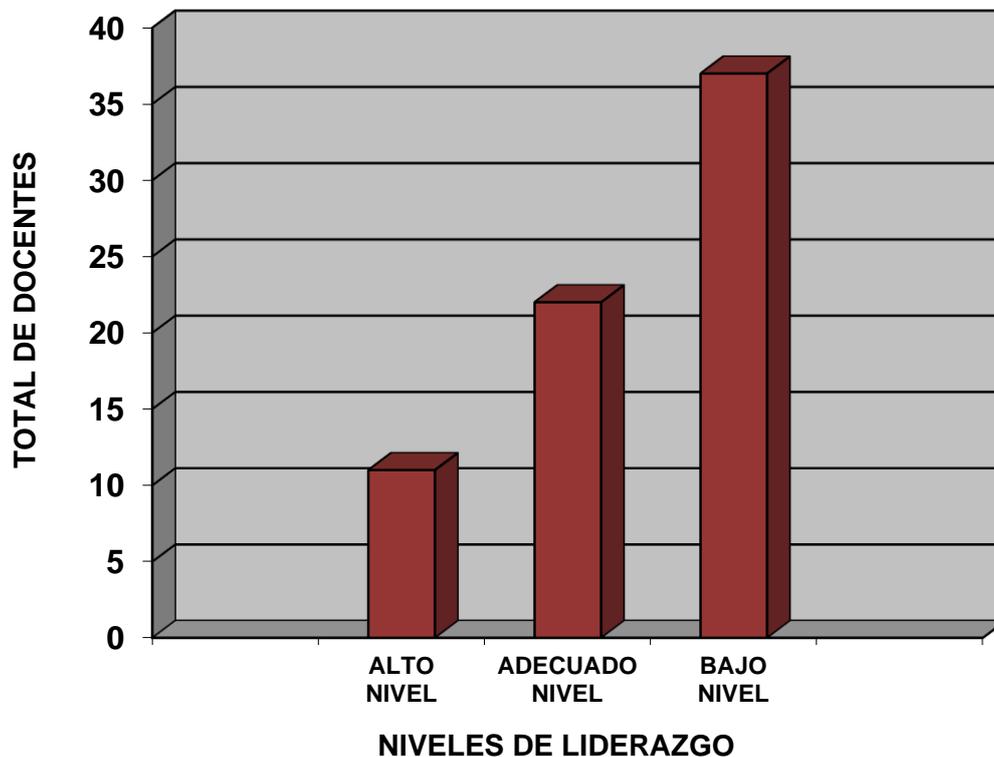
**Liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática
“María Parado de Bellido”, por dimensiones y en general**

NIVELES DE LIDERAZGO	LIDERAZGO DEL DIRECTOR									
	DIMENSIONES DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR								LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN GENERAL	
	TRANSMISIÓN DE ENTUSIASMO		VISIÓN DE FUTURO		ESTIMULACIÓN PARA LA SUPERACIÓN		CONSIDERACIÓN A ASUNTOS INDIVIDUALES			
	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi		
Alto Nivel	13	18 %	08	11 %	14	20 %	09	13 %	11	16 %
Adecuado Nivel	23	33 %	20	29 %	21	30 %	24	34 %	22	31 %
Bajo Nivel	34	49 %	42	60 %	35	50 %	37	53 %	37	53 %
TOTAL	70	100 %	70	100 %	70	100 %	70	100 %	70	100 %

NIVELES	INTERPRETACIÓN
Alto Nivel	Alto Nivel de Liderazgo
Adecuado Nivel	Adecuado Nivel de Liderazgo
Bajo Nivel	Bajo Nivel de Liderazgo

Gráfico N° 03

**Liderazgo del director en la Institución Educativa
Emblemática “María Parado de Bellido”**



La presentación descriptiva de la variable *liderazgo del director* que caracteriza a la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, se exponen en la tabla N° 03 y en su correspondiente gráfico N° 03, establecidos con su respectiva frecuencia (fi) y porcentaje (hi), y considerando tanto por sus dimensiones, así como el *liderazgo del director* en general.

Los índices estadísticos obtenidos sobre el *liderazgo del director*, se muestran en los siguientes datos:

- El 16 % (11) de docentes opinan que en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, hay un alto nivel de liderazgo del director.
- El 31 % (22) de docentes afirman que en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, existe un adecuado nivel de liderazgo del director.
- El 53 % (37) de docentes, sostienen que en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, predomina un bajo nivel de liderazgo del director.

4.3. Prueba de hipótesis

Análisis correlacional entre clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”

Tabla N° 04

Coefficiente de correlación de Pearson entre dimensiones de clima organizacional y dimensiones de calidad de gestión educativa

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
Comunicación	10,52	1,43	70
Motivación	16,63	1,72	70
Confianza	8,87	1,92	70
Participación	25,56	1,81	70
CLIMA ORGANIZACIONAL EN GENERAL	64,31	2,43	70

VARIABLE: CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
Desarrollo institucional	28,67	1,47	70
Organización y administración	24,57	1,32	70
CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA EN GENERAL	52,52	2,51	70

	Desarrollo institucional	Organización y administración
Comunicación	0,76*	0,80*
Motivación	0,86*	0,83*
Confianza	0,79*	0,77*
Participación	0,81*	0,78*

* $p < 0.05$

N = 70

El análisis correlacional entre las dimensiones de *clima organizacional* y las dimensiones de *calidad de gestión educativa* en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, se exponen en la tabla N° 04. Este análisis se realizó mediante el estadístico Coeficiente de Correlación de Pearson.

Los resultados del análisis correlacional muestran que existe una **correlación fuerte y positiva** ($r > 0.75$) y ($r < 0.90$) entre las variables *clima organizacional* y *calidad de gestión educativa* en la Institución Educativa estudiada. Este análisis se estimó a un nivel de significancia bilateral de 0,05.

Tabla N° 05

Coeficiente de correlación de Pearson entre dimensiones de clima organizacional y dimensiones de liderazgo del director

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
Comunicación	10,52	1,43	70
Motivación	16,63	1,72	70
Confianza	8,87	1,92	70
Participación	25,56	1,81	70
CLIMA ORGANIZACIONAL EN GENERAL	64,31	2,43	70

VARIABLE: LIDERAZGO DEL DIRECTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
Transmisión de entusiasmo	18,38	2,43	70
Visión de futuro	20,61	1,25	70
Estimulación para la superación	18,35	1,48	70
Consideración a asuntos individuales	19,63	1,27	70
LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN GENERAL	95,79	1,63	70

	Transmisión de entusiasmo	Visión de futuro	Estimulación para la superación	Consideración a asuntos individuales
Comunicación	0,77*	0,79*	0,75*	0,76*
Motivación	0,82*	0,81*	0,87*	0,77*
Confianza	0,76*	0,78*	0,79*	0,83*
Participación	0,78*	0,81*	0,76*	0,79*

* $p < 0.05$

N = 70

El análisis correlacional entre las dimensiones de *clima organizacional* y las dimensiones de *liderazgo del director* en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, se exponen en la tabla N° 05. Este análisis se realizó mediante el estadístico Coeficiente de Correlación de Pearson.

Los resultados del análisis correlacional muestran que existe una **correlación fuerte y positiva** ($r > 0.75$) y ($r < 0.90$) entre las variables *clima organizacional* y *liderazgo del director* en la Institución Educativa estudiada. Este análisis se estimó a un nivel de significancia bilateral de 0,05.

Tabla N° 06

Coefficiente de correlación de Pearson entre dimensiones de calidad de gestión educativa y dimensiones de liderazgo del director

VARIABLE: CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
Desarrollo institucional	28,67	1,47	70
Organización y administración	24,57	1,32	70
CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA EN GENERAL	52,52	2,51	70

VARIABLE: LIDERAZGO DEL DIRECTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
Transmisión de entusiasmo	18,38	2,43	70
Visión de futuro	20,61	1,25	70
Estimulación para la superación	18,35	1,48	70
Consideración a asuntos individuales	19,63	1,27	70
LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN GENERAL	95,79	1,63	70

	Transmisión de entusiasmo	Visión de futuro	Estimulación para la superación	Consideración a asuntos individuales
Desarrollo institucional	0,87*	0,85*	0,77*	0,83*
Organización y administración	0,79*	0,80*	0,78*	0,76*

* $p < 0.05$

N = 70

El análisis correlacional entre las dimensiones de *calidad de gestión educativa* y las dimensiones de *liderazgo del director* en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, se exponen en la tabla N° 06. Este análisis se realizó mediante el estadístico Coeficiente de Correlación de Pearson.

Los resultados del análisis correlacional muestran que existe una **correlación fuerte y positiva** ($r > 0.75$) y ($r < 0.90$) entre las variables *calidad*

de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa estudiada. Este análisis se estimó a un nivel de significancia bilateral de 0,05.

Tabla N° 07
Correlación con la rho de Spearman entre
clima organizacional y calidad de gestión educativa

Variables	Calidad de gestión educativa
Clima organizacional	0.59**

**p < 0.01
N = 70

El estudio correlacional teniendo en consideración las variables en su expresión general, se realizó mediante el Análisis de Correlación con la rho de Spearman. La correlación entre las variables *clima organizacional* y *calidad de gestión educativa*, que se exponen en la tabla N° 07, señalan que entre las dos variables existe una correlación **lineal estadísticamente significativa, moderada y directamente proporcional** ($r > 0.51$ y $r < 0.75$). Por lo tanto, se determina que, entre el *clima organizacional* y la *calidad de gestión educativa* en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, existe una correlación **significativa** a un nivel de significancia de 0,01 bilateral.

Tabla N° 08
Correlación con la rho de Spearman entre
clima organizacional y liderazgo del director

Variables	Liderazgo del director
Clima organizacional	0.71**

**p < 0.01
N = 70

El estudio correlacional teniendo en consideración las variables en su expresión general, se realizó mediante el Análisis de Correlación con la rho de Spearman. La correlación entre las variables *clima organizacional* y *liderazgo del director*, que se exponen en la tabla N° 08 señalan que, entre las dos variables existe una correlación **lineal estadísticamente significativa, moderada y directamente proporcional** ($r > 0.51$ y $r < 0.75$). Por lo tanto, se determina que, entre el *clima organizacional* y el *liderazgo del director* en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, existe una correlación **significativa** a un nivel de significancia de 0,01 bilateral.

Tabla N° 09

**Correlación con la rho de Spearman entre
calidad de gestión educativa y liderazgo del director**

Variables	Liderazgo del director
Calidad de gestión educativa	0.65**

**p < 0.01

N = 70

El estudio correlacional teniendo en consideración las variables en su expresión general, se realizó mediante el Análisis de Correlación con la rho de Spearman. La correlación entre las variables *calidad de gestión educativa* y *liderazgo del director*, que se exponen en la tabla N° 09 señalan que, entre las dos variables existe una correlación **lineal estadísticamente significativa, moderada y directamente proporcional** ($r > 0.51$ y $r < 0.75$). Por lo tanto, se determina que, entre la *calidad de gestión educativa* y el *liderazgo del director* en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, existe una correlación **significativa** a un nivel de significancia de 0,01 bilateral.

4.4. Discusión de resultados

La finalidad principal de la presente investigación es determinar la existencia de relaciones entre las variables clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”. Para llevar a cabo este proceso, se aplicaron tres instrumentos de medición, el primero denominado *Cuestionario de Clima Organizacional* con el propósito de medir los niveles del clima organizacional que caracteriza a la Institución Educativa en estudio; asimismo se aplicó el segundo instrumento denominado *Inventario de la Calidad de Gestión Educativa (ICGE)*, con la finalidad de medir los niveles referente a la calidad de gestión educativa en la Institución; el tercer instrumento se denominó *Cuestionario de Liderazgo del Director en un Centro Educativo*, que se aplicó con el fin de obtener datos sobre los niveles de liderazgo que tiene el director del plantel. Se analizaron estadísticamente los datos obtenidos y se establecieron resultados concluyentes del estudio.

Acercas de la correlación entre clima organizacional y calidad de gestión educativa, los estudios estadísticos que se realizaron tanto con el Coeficiente de Correlación de Pearson, así como con la Correlación Rho de Spearman expuestos en las tablas N° 04 y 07, han dado como resultado índice que muestran una alta correlación positiva y significativa entre estas dos variables de la investigación.

En lo que respecta a la correlación entre clima organizacional y liderazgo del director, los estudios estadísticos que se realizaron tanto con el Coeficiente de Correlación de Pearson, así como con la Correlación Rho de Spearman expuestos en las tablas N° 05 y 08, han dado como resultado índice que muestran una alta correlación positiva y significativa entre estas dos variables de la investigación.

Por otro lado, en cuanto a la correlación entre calidad de gestión educativa y liderazgo del director, los estudios estadísticos que se realizaron tanto con el Coeficiente de Correlación de Pearson, así como con la Correlación Rho de Spearman expuestos en las tablas N° 06 y 09, han dado como resultado índice que muestran una alta correlación positiva y significativa entre estas dos variables de la investigación.

Estas conclusiones permiten rechazar la hipótesis nula y establecer que, entre el clima organizacional, la calidad de gestión educativa y el liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, existe una relación estadística significativa y positiva. Considerando estas conclusiones, se puede asumir que los estudios estadísticos apoyan la hipótesis planteada en la investigación que relaciona de manera significativa a las tres variables.

Estos resultados concuerdan con los planteamientos teóricos que resaltan la importancia de estas variables para mejorar la calidad educativa en la institución estudiada.

CONCLUSIONES

1. Existen relaciones significativas y positivas entre clima organizacional y calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.
2. Existen relaciones significativas y positivas entre clima organizacional y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.
3. Existen relaciones significativas y positivas entre calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a la Unidad de Gestión Educativa Local que promueva cursos de capacitación y preparación a docentes que van asumir cargos directivos en la Instituciones Educativas, de tal manera que puedan tener mejor desempeño en sus funciones.
2. Realizar nuevas investigaciones en la institución educativa sobre el liderazgo del director para determinar los factores por los que el director no es percibido como un líder en la institución.
3. Generar otras investigaciones referido a las variables de clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en otras poblaciones de distintas características y relacionadas con otras variables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adair, J. (1980). *El liderazgo basado en la acción*. Mc Graw Hill.
- Alves, J. (2000). *Liderazgo y clima organizacional*. Revista de Psicología del Deporte. 1-2 (9). pp. 123-133. Recuperado de:<http://www.buenastareas.com/ensayos/clima-Organizacional.113112.html>
- Ascencio, A. (2007). *Clima institucional y desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar del Callao*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle".
- Bunge, M. (1985). *La investigación científica*. Ariel.
- Calero Pérez, M. (1994). *Hacia la excelencia de la educación*. Editorial San Marcos.
- Calero Pérez, M. (1999). *Administración educativa*. Ediciones Abedul.
- Calero Pérez, M. (2000). *El profesor del siglo XXI*. Editorial San Marcos.
- Calero Pérez, M. (2000). *Proyecto educativo institucional*. Editorial San Marcos.
- Caligiore, C. I (2005). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso*. Recuperado de: www.redalyc.org/redalyc/pdf/290/2900.pdf.
- Capella, J. (2000). *La calidad de la educación en el aula*. Conferencia en el IV Congreso Nacional de Educadores. UPC.
- Carrillo, S. (2002). *La Gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación*. En Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Educativa en y a través de los Institutos Superiores Pedagógicos-PROFOGED-GTZ. Materiales de trabajo sobre gestión educativa. Lima: Ministerio de Educación del Perú. Cooperación Alemana de Desarrollo-GTZ.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. (3ª Ed.). McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos* (2ª Ed.). Editorial Quebecor.
- Cochran, W. (1981). *Técnicas de muestreo*. Continental S.A.
- Dabdoub, L. (2002): *Liderazgo creativo con inteligencia emocional*. Ariel.
- Daza Portocarrero, J. (2006): *Análisis estadístico con SPSS 22*. Megabyte.
- Delors, (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe sobre la educación para el siglo XXI*. UNESCO.
- Fischman, D. (2000). *El espejo de un líder*. El Comercio – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- García, C. (2006). *Influencia del clima organizacional en el desempeño docente en instituciones educativas de la UGEL 14 Oyón*. Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Gento P., S. (1994). *Participación en la gestión educativa*. Santillana.
- Gibson y colaboradores (1984). *Clima organizacional*. Extraído el 10 de julio del 2010 desde <http://www.monografias.com/trabajos/31/clima-organizacional-aula.shtml>
- Goberna, R. (2001). *Aprender a liderar equipos*. Ediciones Paidós.
- Goncalves, A. (2000): *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Hernández Sampieri, Roberto y Otros. (1996). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. Interamericana S.A.
- Kerlinger, F. (1979). *Investigación del comportamiento. Técnica y metodología*. Interamericana S.A.
- López, Francisco (1995). *La gestión de calidad en educación*. Ed. La muralla.

- Maureira, O. (2004). *El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2 (1). Referencia electrónica, recuperado el 16 de febrero del 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55120108.pdf>
- Maxwell, J. (2007). *Desarrolle el líder que está en usted*. Nashville (USA): Grupo Nelson, Editorial Caribe.
- Menarguez, J. (2004): *Descripción del clima organizacional en equipos de atención primaria de una comunidad autónoma*. Fundación Index.
- Murillo, F. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), 11-24. Referencia electrónica, recuperado el 11 de abril del 2010, de <http://redalyc.aemex.mx/pdf/551/55140403.pdf>
- Murillo, J. y Cuenca, R. (2007). *Clima institucional y liderazgo*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE).
- Padua, Jorge. (2001). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. Fondo de Cultura y Económica.
- Rincón, J. (2005): *Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Valdivia, E. (2003). *Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica*. Printed in Perú.
- Wilson, J. (1992). *Cómo valorar la calidad de la enseñanza*. Paidós.

A N E X O S

Instrumentos de Recolección de datos

INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “MARÍA PARADO DE BELLIDO”

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ESTIMADO DOCENTE:

Agradecemos su colaboración con la Investigación desarrollando el cuestionario que permitirá medir el clima organizacional que predomina en su Institución Educativa.

El cuestionario es de carácter anónimo.

Seguidamente te presentamos 30 casos acerca del clima organizacional. Te pedimos que contestes a dichas preguntas reflexionando detenidamente sobre el contenido de cada una de ellas, luego marque una sola respuesta de acuerdo con las características que corresponden al clima que percibes en tu institución educativa.

El significado de los valores son los siguientes:

1 = Muy bajo

2 = Bajo

3 = Regular

4 = Alto

5 = Muy alto

NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS, debes responder señalando con una **X** sólo una de las alternativas correspondiente a cada afirmación, con la mayor precisión y sinceridad posible a las cuestiones que se plantean.

Gracias por tu colaboración.

ITEMS	VALORES				
	1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN					
1. ¿Cuál es el nivel de la comunicación, respecto a la fluidez de la información en la Institución Educativa donde labora?					
2. ¿Cómo considera la rapidez en el traslado de la información en la Institución Educativa?					
3. ¿Cómo considera usted el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la Institución Educativa?					
4. ¿Cómo considera usted la funcionalidad de las normas que afectan a la Institución Educativa?					
5. ¿Cómo inciden los espacios y horarios de la Institución Educativa en la comunicación?					
6. ¿Considera usted que en la Institución Educativa se oculta información?					
MOTIVACIÓN					
7. ¿Cómo calificaría el grado de satisfacción existente en la Institución Educativa?					
8. ¿Cómo calificaría el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza en la Institución Educativa?					
9. ¿Cómo le parece que percibe el profesorado su prestigio profesional, cómo cree que se valora?					
10. ¿Cómo considera que es el grado de autonomía existente en la Institución Educativa?					
11. ¿En qué grado le parece que el profesorado se siente motivado en la Institución Educativa?					
12. ¿Qué grado de motivación le otorga a las condiciones de trabajo en su Institución?					
13. ¿Cuál es el grado de relaciones interpersonales en la Institución Educativa?					
CONFIANZA					
14. ¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en su Institución Educativa?					
15. ¿Cómo calificaría el grado de sinceridad en las relaciones en su Institución?					
16. ¿Considera Ud. que existe respeto por los espacios de cada integrante de la Institución?					
17. ¿Qué grado de importancia le da al trato amical entre los compañeros de trabajo?					
18. ¿Considera usted útil reunirse fuera de la Institución para continuar el trabajo de la Institución Educativa?					

ITEMS	VALORES				
	1	2	3	4	5
PARTICIPACIÓN					
19. ¿Cómo le parece que es la participación en las actividades de la institución Educativa por parte de los profesores?					
20. ¿En su opinión cual es el grado de participación de los miembros del Consejo Educativo?					
21. ¿Cómo percibe Ud. la participación de los profesores en el Consejo Educativo?					
22. ¿Cómo propicia la participación el profesorado en las deliberaciones y decisiones entre docentes?					
23. ¿Cómo propicia la participación el profesorado en las deliberaciones y decisiones con los padres de familia?					
24. ¿Existe la tendencia del profesorado para formar parte de diversos grupos?					
25. ¿Cuál es el grado en que ayudan a los grupos formales en las actividades de la institución Educativa?					
26. ¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en su Institución Educativa?					
27. ¿Cómo valora el desarrollo de las reuniones en la institución Educativa?					
28. ¿Cómo considera la formación del profesorado para trabajar en equipo?					
29. ¿Cómo le parece el número/frecuencia de reuniones de su Institución Educativa?					
30. ¿En su institución educativa existe una buena coordinación entre los docentes?					

I C G E

Inventario de la Calidad de Gestión Educativa

A continuación, encontrarás una serie de afirmaciones sobre determinadas situaciones que se dan en su institución educativa.

Lee con atención y cuidado cada una de ellas.

En cada caso señale con una **X** la casilla correspondiente a la alternativa que mejor represente a tu institución en cada situación, de acuerdo a los códigos de valores.

El significado de los códigos de valores son los siguientes:

- 1 : Totalmente en Desacuerdo.**
- 2 : En Desacuerdo.**
- 3 : De Acuerdo.**
- 4 : Totalmente de Acuerdo.**

POR FAVOR CONTESTE TODAS LAS AFIRMACIONES.

NO EMPLEES DEMASIADO TIEMPO EN PENSAR LAS RESPUESTAS.

NO HAY RESPUESTAS BUENAS O MALAS, sólo debes responder con la mayor precisión y sinceridad posible a las afirmaciones.

Gracias.

PARTE 1: DESARROLLO INSTITUCIONAL

ITEMS	VALORES			
	1	2	3	4
1. La misión y visión institucional son coherentes con las políticas educativas local, regional y nacional de desarrollo humano integral y calidad educativa.				
2. Los resultados a alcanzar en la formación de los estudiantes, desarrollo docente y desarrollo institucional están explicitados y son coherentes con las metas institucionales.				
3. Las orientaciones pedagógicas que promueven el aprendizaje de los estudiantes y el rol docente renovado son integrales, claras y precisas.				
4. Los fundamentos explicitados en el PEI responden a las demandas educativas nacionales, regionales y locales.				
5. La misión y visión institucional son coherentes con las exigencias de desarrollo educativo, económico y social en los niveles nacional, regional y local.				
6. La participación orgánica y activa de actores educativos en elaboración del PEI es práctica institucionalizada.				
7. El plan anual de trabajo institucional concretan lineamientos, estrategias y mecanismos de operación del PEI.				
8. La organización y clima institucional favorece la integración de directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes en cumplimiento de las metas institucionales y acciones planificadas.				
9. Los proyectos de innovación de la institución están en marcha.				
10. El desempeño docente expresa valoración del sentido ético, del rol mediador en la construcción de aprendizajes y la suficiente autonomía profesional en la institución.				
11. Los docentes cuentan con sistema de evaluación permanente y políticas de incentivos de reconocimiento al desempeño docente.				
12. La cobertura de atención a los estudiantes son compatibles con los docentes, recursos académicos y físicos disponibles en la institución.				
13. Los estudiantes participan en actividades artísticas, deportivas, culturales y otras realizadas a nivel institucional, fortaleciendo su formación integral.				

ITEMS	VALORES			
	1	2	3	4
14. La coordinación y comunicación institucional con los padres de familia es fluida y permanente.				
15. Los padres de familia son convocados e intervienen activamente en el proceso de aprendizaje de sus hijos.				

PARTE 2: ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

ITEMS	VALORES			
	1	2	3	4
1. Los directivos adoptan decisiones democráticas oportunas y actividades adecuadas que promueven iniciativa y creatividad en las acciones educativas.				
2. Los directivos de la institución lideran y orientan la concreción del PEI.				
3. Los estamentos de la institución educativa conocen y valoran las decisiones y orientaciones ejerciendo un liderazgo compartido en su aplicación.				
4. La estructura organizativa institucional es funcional para el logro de las metas.				
5. Las acciones administrativas apoyan de manera oportuna y eficiente la labor pedagógica y el bienestar institucional.				
6. La asignación transparente y ética en cargos y responsabilidades promueve el cumplimiento de objetivos y metas institucionales y de los roles de las acciones educativas.				
7. La coordinación interinstitucional fortalece la capacidad operativa de la institución y amplía su campo de acción local, regional y nacional.				
8. Las formas de organización y mecanismos de interacción son evaluados y mejorados de manera continua por los directivos.				
9. Las relaciones de confraternidad y cooperación son promovidas mediante eventos de integración y fortalecimiento de la convivencia interna.				
10. Las formas de convivencia establecidas en la institución crean un clima laboral favorable.				
11. La actitud innovadora y de mejora permanente del personal son compartidas por directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes.				

ITEMS	VALORES			
	1	2	3	4
12. Los procesos administrativos institucionales son normados con claridad.				
13. La calidad de los servicios administrativos están evidenciados en registros actualizados de supervisión y monitoreo.				
14. La formación profesional del personal docente y administrativo es idóneo para la función que desempeña.				
15. El personal administrativo es apreciado por la atención que brinda a los usuarios.				

INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “MARÍA PARADO DE BELLIDO”

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

EN UN CENTRO EDUCATIVO

ESTIMADO DOCENTE

Este cuestionario está pensado para describir el estilo de liderazgo del director en un centro educativo. En este caso se refiere a las percepciones que usted tiene de la actuación del director en su Institución Educativa.

No hay respuestas que se puedan considerar mejores o peores. Solamente es un instrumento exhaustivo para saber cuáles son las percepciones de las relaciones del director con su Institución.

Las respuestas que usted contestará son totalmente anónimas y se analizará la información de tal modo que ninguna persona quedará identificada, ya que las valoraciones serán siempre globales.

El significado de los valores son los siguientes:

1 = Nunca

2 = Pocas veces

3 = A veces

4 = Casi siempre

5 = Siempre

NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS, debes responder señalando con una **X** sólo una de las alternativas correspondiente a cada afirmación, con la mayor precisión y sinceridad posible.

Gracias por tu colaboración.

MI DIRECTOR / A ...

ITEMS	VALORES				
	1	2	3	4	5
1. Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.					
2. Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.					
3. No interviene hasta que los problemas se agravan.					
4. Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto. (Irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)					
5. Se involucra cuando surgen temas importantes.					
6. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.					
7. Está presente cuando se le necesita.					
8. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.					
9. Habla de forma optimista sobre el futuro.					
10. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.					
11. Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.					
12. Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.					
13. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.					
14. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.					
15. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.					
16. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.					
17. Muestra que no es partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo".					
18. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.					
19. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.					
20. Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar.					
21. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.					
22. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.					

ITEMS	VALORES				
	1	2	3	4	5
23. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					
24. Hace un seguimiento de los errores detectados.					
25. Demuestra un sentido de autoridad y confianza.					
26. Presenta una convincente visión del futuro.					
27. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.					
28. Evita tomar decisiones.					
29. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.					
30. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.					
31. Me ayuda a mejorar mis capacidades.					
32. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.					
33. Se demora en responder los temas urgentes.					
34. Enfatiza la importancia de una misión común.					
35. Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas.					
36. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.					
37. Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo.					
38. Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias.					
39. Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto.					
40. Demuestra su autoridad.					
41. Trabaja conmigo de una forma satisfactoria.					
42. Aumenta mis deseos de tener éxito.					
43. Consigue que la organización sea eficiente.					
44. Incrementa mi esfuerzo y motivación.					
45. Lidera un grupo que es efectivo.					

Procedimiento de validación y confiabilidad



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

VALIDACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante:	Melquíades Rafael FERNANDEZ TRUJILLO Magister: En Gestión Educacional.
Centro Laboral:	Docente Contratado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – F. Yhca.
Título de la investigación:	Clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática "María Parado de Bellido" – Pasco – 2022.
Nombre del instrumento:	Inventario de la Calidad Educativa.
Autor(a) del instrumento:	Lic. William Giancarlos ROSARIO CAJACHAHUA

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicadores	Criterios	Calificación
1. Claridad	Emplea lenguaje apropiado para las unidades muestrales.	10
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.	8
3. Actualidad	Considera conceptos/teorías/modelos actualizados.	8
4. Organización	Presenta un diseño ordenado lo que facilita su comprensión.	10
5. Suficiencia	Considera el número suficiente de ítems para cada dimensión.	10
6. Tamaño	La cantidad de ítems está en función de las unidades muestrales.	10
7. Intencionalidad	Sus ítems están formulados para recoger información requerida.	10
8. Consistencia	Los ítems se basan en aspectos teóricos – científicos.	9
9. Coherencia	Sus ítems derivan de la operacionalización de variables.	9
10. Metodología	El Instrumento corresponde al método y técnica a emplear en el estudio.	10
Suma de calificaciones:		94

Indicaciones: Calificar cada criterio dentro del rango de 0 a 10 puntos.

III. VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Escala de Valoración del Instrumento	Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Muy Adecuado	Excelente
	De 0 a 50	De 51 a 69	De 70 a 89	De 90 a 98	De 99 a 100
	No aplicable		Aplicable		

IV. OPINION DE APLICABILIDAD:

Aplicable	<input checked="" type="checkbox"/>	Aplicable después de corregir	<input type="checkbox"/>	No aplicable	<input type="checkbox"/>
-----------	-------------------------------------	-------------------------------	--------------------------	--------------	--------------------------

Lugar y fecha: Yanahuanca, 28 de agosto del 2023.


Mg. Melquíades R. FERNANDEZ TRUJILLO
DNI: 42163448



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

VALIDACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante:	Melquíades Rafael FERNANDEZ TRUJILLO Magister: En Gestión Educacional.
Centro Laboral:	Docente Contratado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion – F. Yhca.
Título de la investigación:	Clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática "María Parado de Bellido" – Pasco – 2022.
Nombre del instrumento:	Cuestionario de Liderazgo del Director en un Centro Educativo.
Autor(a) del instrumento:	Lic. William Giancarlo ROSARIO CAJACHAHUA

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicadores	Criterios	Calificación
1. Claridad	Emplea lenguaje apropiado para las unidades muestrales.	10
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.	8
3. Actualidad	Considera conceptos/teorías/modelos actualizados.	8
4. Organización	Presenta un diseño ordenado lo que facilita su comprensión.	10
5. Suficiencia	Considera el número suficiente de ítems para cada dimensión.	10
6. Tamaño	La cantidad de ítems está en función de las unidades muestrales.	10
7. Intencionalidad	Sus ítems están formulados para recoger información requerida.	10
8. Consistencia	Los ítems se basan en aspectos teóricos – científicos.	9
9. Coherencia	Sus ítems derivan de la operacionalización de variables.	9
10. Metodología	El Instrumento corresponde al método y técnica a emplear en el estudio.	10
Suma de calificaciones:		94
Indicaciones: Calificar cada criterio dentro del rango de 0 a 10 puntos.		

III. VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Escala de Valoración del Instrumento	Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Muy Adecuado	Excelente
	De 0 a 50	De 51 a 69	De 70 a 89	De 90 a 98	De 99 a 100
	No aplicable			Aplicable	

IV. OPINION DE APLICABILIDAD:

Aplicable	<input checked="" type="checkbox"/>	Aplicable después de corregir	<input type="checkbox"/>	No aplicable	<input type="checkbox"/>
-----------	-------------------------------------	-------------------------------	--------------------------	--------------	--------------------------

Lugar y fecha: Yanahuanca, 28 de agosto del 2023.

Mg. Melquíades R. FERNANDEZ TRUJILLO
DNI: 42163440



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

VALIDACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante:	Melquíades Rafael FERNANDEZ TRUJILLO Magister: En Gestión Educativa.
Centro Laboral:	Docente Contratado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion – F. Yhca.
Título de la investigación:	Clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática "María Parado de Bellido" – Pasco – 2022.
Nombre del instrumento:	Cuestionario Clima Organizacional.
Autor(a) del instrumento:	Lic. William Giancarlos ROSARIO CAJACHAHUA

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicadores	Criterios	Calificación
1. Claridad	Emplea lenguaje apropiado para las unidades muestrales.	10
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.	8
3. Actualidad	Considera conceptos/teorías/modelos actualizados.	8
4. Organización	Presenta un diseño ordenado lo que facilita su comprensión.	10
5. Suficiencia	Considera el número suficiente de ítems para cada dimensión.	10
6. Tamaño	La cantidad de ítems está en función de las unidades muestrales.	10
7. Intencionalidad	Sus ítems están formulados para recoger información requerida.	10
8. Consistencia	Los ítems se basan en aspectos teóricos – científicos.	9
9. Coherencia	Sus ítems derivan de la operacionalización de variables.	9
10. Metodología	El Instrumento corresponde al método y técnica a emplear en el estudio.	10
Suma de calificaciones:		94

Indicaciones: Calificar cada criterio dentro del rango de 0 a 10 puntos.

III. VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Escala de Valoración del Instrumento	Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Muy Adecuado	Excelente
	De 0 a 50	De 51 a 69	De 70 a 89	De 90 a 98	De 99 a 100
	No aplicable		Aplicable		

IV. OPINION DE APLICABILIDAD:

Aplicable	<input checked="" type="checkbox"/>	Aplicable después de corregir	<input type="checkbox"/>	No aplicable	<input type="checkbox"/>
-----------	-------------------------------------	-------------------------------	--------------------------	--------------	--------------------------

Lugar y fecha: Yanahuanca, 28 de agosto del 2023.


Mg. Melquíades R. FERNANDEZ TRUJILLO
DNI: 42163440



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

VALIDACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante:	David Wilson OSORIO ESPINOZA Magister. En evaluación y acreditación de la calidad de la educación.
Centro Laboral:	Docente Auxiliar de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion – Filial. Yhca.
Título de la investigación:	Clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática "María Parado de Bellido" Pasco – 2022.
Nombre del instrumento:	Cuestionario de Clima Organizacional. Permite medir el clima organizacional que predomina en la Institución Educativa.
Autor(a) del instrumento:	Lic. William Giancarlo ROSARIO CAJACHAGUA

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicadores	Criterios	Calificación
1. Claridad	Emplea lenguaje apropiado para las unidades muestrales.	10
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.	8
3. Actualidad	Considera conceptos/teorías/modelos actualizados.	8
4. Organización	Presenta un diseño ordenado lo que facilita su comprensión.	10
5. Suficiencia	Considera el número suficiente de ítems para cada dimensión.	10
6. Tamaño	La cantidad de ítems está en función de las unidades muestrales.	10
7. Intencionalidad	Sus ítems están formulados para recoger información requerida.	10
8. Consistencia	Los ítems se basan en aspectos teóricos – científicos.	9
9. Coherencia	Sus ítems derivan de la operacionalización de variables.	10
10. Metodología	El Instrumento corresponde al método y técnica a emplear en el estudio.	10
Suma de calificaciones:		95
Indicaciones: Calificar cada criterio dentro del rango de 0 a 10 puntos.		

III. VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Escala de Valoración del Instrumento	Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Muy Adecuado	Excelente
	De 0 a 50	De 51 a 69	De 70 a 89	De 90 a 98	De 99 a 100
	No aplicable			Aplicable	

IV. OPINION DE APLICABILIDAD:

Aplicable	<input checked="" type="checkbox"/>	Aplicable después de corregir	<input type="checkbox"/>	No aplicable	<input type="checkbox"/>
-----------	-------------------------------------	-------------------------------	--------------------------	--------------	--------------------------

Mg. David Wilson OSORIO ESPINOZA
DNI: 41860670



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

VALIDACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante:	David Wilson OSORIO ESPINOZA Magister: En evaluación y acreditación de la calidad de la educación.
Centro Laboral:	Docente Auxiliar de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion – Filial. Yhca.
Título de la investigación:	Clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática "María Parado de Bellido" – Pasco – 2022.
Nombre del instrumento:	Inventario de la Calidad Educativa. Afirmaciones sobre determinadas situaciones que se dan en la institución educativa
Autor(a) del instrumento:	Lic. William Giancarlo ROSARIO CAJACHAGUA

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicadores	Criterios	Calificación
1. Claridad	Emplea lenguaje apropiado para las unidades muestrales.	10
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.	8
3. Actualidad	Considera conceptos/teorías/modelos actualizados.	8
4. Organización	Presenta un diseño ordenado lo que facilita su comprensión.	10
5. Suficiencia	Considera el número suficiente de ítems para cada dimensión.	10
6. Tamaño	La cantidad de ítems está en función de las unidades muestrales.	10
7. Intencionalidad	Sus ítems están formulados para recoger información requerida.	10
8. Consistencia	Los ítems se basan en aspectos teóricos – científicos.	9
9. Coherencia	Sus ítems derivan de la operacionalización de variables.	10
10. Metodología	El Instrumento corresponde al método y técnica a emplear en el estudio.	10
Suma de calificaciones:		95
Indicaciones: Calificar cada criterio dentro del rango de 0 a 10 puntos.		

III. VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Escala de Valoración del Instrumento	Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Muy Adecuado	Excelente
	De 0 a 50	De 51 a 69	De 70 a 89	De 90 a 98	De 99 a 100
	No aplicable		Aplicable		

IV. OPINION DE APLICABILIDAD:

Aplicable	<input checked="" type="checkbox"/>	Aplicable después de corregir	<input type="checkbox"/>	No aplicable	<input type="checkbox"/>
-----------	-------------------------------------	-------------------------------	--------------------------	--------------	--------------------------

Mg. David Wilson OSORIO ESPINOZA
DNI: 41860670



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

VALIDACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante:	David Wilson OSORIO ESPINOZA Magister: En evaluación y acreditación de la calidad de la educación.
Centro Laboral:	Docente Auxiliar de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion – Filial. Yhca.
Título de la investigación:	Clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática "María Parado de Bellido" – Pasco – 2022.
Nombre del instrumento:	Cuestionario de Liderazgo del Director en un Centro Educativo. Describe el estilo de liderazgo del director. En este caso se refiere a las percepciones que se tienen de la actuación del director en la Institución Educativa.
Autor(a) del instrumento:	Lic. William Giancarlo ROSARIO CAJACHAGUA

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicadores	Criterios	Calificación
1. Claridad	Emplea lenguaje apropiado para las unidades muestrales.	10
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.	8
3. Actualidad	Considera conceptos/teorías/modelos actualizados.	8
4. Organización	Presenta un diseño ordenado lo que facilita su comprensión.	10
5. Suficiencia	Considera el número suficiente de ítems para cada dimensión.	10
6. Tamaño	La cantidad de ítems está en función de las unidades muestrales.	10
7. Intencionalidad	Sus ítems están formulados para recoger información requerida.	10
8. Consistencia	Los ítems se basan en aspectos teóricos – científicos.	9
9. Coherencia	Sus ítems derivan de la operacionalización de variables.	10
10. Metodología	El Instrumento corresponde al método y técnica a emplear en el estudio.	10
Suma de calificaciones:		95
Indicaciones: Calificar cada criterio dentro del rango de 0 a 10 puntos.		

III. VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Escala de Valoración del Instrumento	Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Muy Adecuado	Excelente
	De 0 a 50	De 51 a 69	De 70 a 89	De 90 a 98	De 99 a 100
	No aplicable		Aplicable		

IV. OPINION DE APLICABILIDAD:

Aplicable	<input checked="" type="checkbox"/>	Aplicable después de corregir	<input type="checkbox"/>	No aplicable	<input type="checkbox"/>
-----------	-------------------------------------	-------------------------------	--------------------------	--------------	--------------------------

Mg. David Wilson OSORIO ESPINOZA
DNI: 41860670



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

VALIDACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante:	Yasmin Sherli ESTRADA MARENGO Magister: En Gestión de la Educación
Centro Laboral:	Directora Designada en la Institución Educativa 34122 de Huaylasjirca - Yanahuanca.
Título de la investigación:	Clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática "María Parado de Bellido" – Pasco – 2022.
Nombre del instrumento:	Inventario de la Calidad Educativa. Afirmaciones sobre determinadas situaciones que se dan en la institución educativa
Autor(a) del instrumento:	Lic. William Giancarlo ROSARIO CAJACHAGUA

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicadores	Criterios	Calificación
1. Claridad	Emplea lenguaje apropiado para las unidades muestrales.	10
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.	9
3. Actualidad	Considera conceptos/teorías/modelos actualizados.	8
4. Organización	Presenta un diseño ordenado lo que facilita su comprensión.	10
5. Suficiencia	Considera el número suficiente de ítems para cada dimensión.	10
6. Tamaño	La cantidad de ítems está en función de las unidades muestrales.	10
7. Intencionalidad	Sus ítems están formulados para recoger información requerida.	10
8. Consistencia	Los ítems se basan en aspectos teóricos – científicos.	9
9. Coherencia	Sus ítems derivan de la operacionalización de variables.	10
10. Metodología	El Instrumento corresponde al método y técnica a emplear en el estudio.	10
Suma de calificaciones:		96

Indicaciones: Calificar cada criterio dentro del rango de 0 a 10 puntos.

III. VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Escala de Valoración del Instrumento	Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Muy Adecuado	Excelente
	De 0 a 50	De 51 a 69	De 70 a 89	De 90 a 98	De 99 a 100
	No aplicable		Aplicable		

IV. OPINION DE APLICABILIDAD:

Aplicable	<input checked="" type="checkbox"/>	Aplicable después de corregir	<input type="checkbox"/>	No aplicable	<input type="checkbox"/>
-----------	-------------------------------------	-------------------------------	--------------------------	--------------	--------------------------



Mg. Yasmin Sherli ESTRADA MARENGO
DNI: 40284806



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

VALIDACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante:	Yasmin Sherli ESTRADA MARENGO Magister: En Gestión de la Educación
Centro Laboral:	Directora Designada en la Institución Educativa 34122 de Huaylasjirca - Yanahuanca.
Título de la investigación:	Clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática "María Parado de Bellido" Pasco – 2022.
Nombre del instrumento:	Cuestionario de Clima Organizacional. Permite medir el clima organizacional que predomina en la Institución Educativa.
Autor(a) del instrumento:	Lic. William Giancarlo ROSARIO CAJACHAGUA

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicadores	Criterios	Calificación
1. Claridad	Emplea lenguaje apropiado para las unidades muestrales.	10
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.	9
3. Actualidad	Considera conceptos/teorías/modelos actualizados.	8
4. Organización	Presenta un diseño ordenado lo que facilita su comprensión.	10
5. Suficiencia	Considera el número suficiente de ítems para cada dimensión.	10
6. Tamaño	La cantidad de ítems está en función de las unidades muestrales.	10
7. Intencionalidad	Sus ítems están formulados para recoger información requerida.	10
8. Consistencia	Los ítems se basan en aspectos teóricos – científicos.	9
9. Coherencia	Sus ítems derivan de la operacionalización de variables.	10
10. Metodología	El Instrumento corresponde al método y técnica a emplear en el estudio.	10
Suma de calificaciones:		96

Indicaciones: Calificar cada criterio dentro del rango de 0 a 10 puntos.

III. VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Escala de Valoración del Instrumento	Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Muy Adecuado	Excelente
	De 0 a 50	De 51 a 69	De 70 a 89	De 90 a 98	De 99 a 100
	No aplicable		Aplicable		

IV. OPINION DE APLICABILIDAD:

Aplicable	<input checked="" type="checkbox"/>	Aplicable después de corregir	<input type="checkbox"/>	No aplicable	<input type="checkbox"/>
-----------	-------------------------------------	-------------------------------	--------------------------	--------------	--------------------------



Mg. Yasmin Sherli ESTRADA MARENGO
DNI: 40284806



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

VALIDACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante:	Yasmin Sherli ESTRADA MARENGO Magister: En Gestión de la Educación.
Centro Laboral:	Directora Designada en la Institución Educativa 34122 de Huaylasirca - Yanahuanca.
Título de la investigación:	Clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática "María Parado de Bellido" – Pasco – 2022.
Nombre del instrumento:	Cuestionario de Liderazgo del Director en un Centro Educativo. Describe el estilo de liderazgo del director. En este caso se refiere a las percepciones que se tienen de la actuación del director en la Institución Educativa.
Autor(a) del instrumento:	Lic. William Giancarlo ROSARIO CAJACHAGUA

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicadores	Criterios	Calificación
1. Claridad	Emplea lenguaje apropiado para las unidades muestrales.	10
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.	9
3. Actualidad	Considera conceptos/teorías/modelos actualizados.	8
4. Organización	Presenta un diseño ordenado lo que facilita su comprensión.	10
5. Suficiencia	Considera el número suficiente de ítems para cada dimensión.	10
6. Tamaño	La cantidad de ítems está en función de las unidades muestrales.	10
7. Intencionalidad	Sus ítems están formulados para recoger información requerida.	10
8. Consistencia	Los ítems se basan en aspectos teóricos – científicos.	9
9. Coherencia	Sus ítems derivan de la operacionalización de variables.	10
10. Metodología	El Instrumento corresponde al método y técnica a emplear en el estudio.	10
Suma de calificaciones:		96

Indicaciones: Calificar cada criterio dentro del rango de 0 a 10 puntos.

III. VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Escala de Valoración del Instrumento	Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Muy Adecuado	Excelente
	De 0 a 50	De 51 a 69	De 70 a 89	De 90 a 98	De 99 a 100
	No aplicable		Aplicable		

IV. OPINION DE APLICABILIDAD:

Aplicable	<input checked="" type="checkbox"/>	Aplicable después de corregir	<input type="checkbox"/>	No aplicable	<input type="checkbox"/>
-----------	-------------------------------------	-------------------------------	--------------------------	--------------	--------------------------



Mg. Yasmin Sherli ESTRADA MARENGO
DNI: 40284806

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL, CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA Y LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “MARÍA PARADO DE BELLIDO” – PASCO – 2022

	Problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología
General	¿Qué relaciones existen entre clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”?	Determinar las relaciones que existen entre clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.	H _i = Existe una relación estadísticamente significativa entre clima organizacional, calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de investigación: <i>Investigación científica básica</i> 2. Diseño de investigación: <i>Investigación No Experimental</i> Diseño específico: <i>Transeccional correlacional</i> 3. Población: N = 83 4. Muestra: n = 70 5. Métodos: Inductivo, Deductivo, Analítico, Sintético. 6. Instrumentos de recolección de datos: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Para medir Clima organizacional: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cuestionario de Clima Organizacional</i> ➤ Para medir Calidad de gestión educativa: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Inventario de la Calidad de Gestión Educativa (ICGE)</i>. ➤ Para medir Liderazgo del director: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cuestionario de Liderazgo del Director en un Centro Educativo</i> 7. Técnicas de procesamiento de datos: Distribución de Frecuencia, Media Aritmética, Desviación Estándar, Coeficiente de Correlación de Pearson, Coeficiente de Correlación rho de Spearman. 8. Tratamiento estadístico: Análisis con el programa computacional SPSS, versión 22.
Específico 1	a) ¿Qué relaciones existen entre clima organizacional y calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”?	a) Establecer la relación que existe entre clima organizacional y calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.	H ₁ = Existe una relación estadísticamente significativa entre clima organizacional y calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.	
Específico 2	b) ¿Qué relaciones existen entre clima organizacional y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”?	b) Establecer la relación que existe entre clima organizacional y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.	H ₂ = Existe una relación estadísticamente significativa entre clima organizacional y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.	
Específico 3	c) ¿Qué relaciones existen entre calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”?	c) Establecer la relación que existe entre calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.	H ₃ = Existe una relación estadísticamente significativa entre calidad de gestión educativa y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.	

OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Clima organizacional	Comunicación	Comunicación. Traslado de información. Rapidez, agilidad. Respeto. Aceptación. Espacios y horarios. Ocultar información.
	Motivación	Satisfacción. Reconocimiento. Prestigio. Autonomía.
	Confianza	Confianza. Sinceridad.
	Participación	El profesorado propicia la participación. Equipos y reuniones de trabajo. Grupos formales e informales. Coordinación.
Calidad de gestión educativa	Desarrollo Institucional	<p>Proyecto Educativo Institucional coherente con las demandas de desarrollo humano nacional, regional y local, y con las exigencias de calidad educativa.</p> <p>Proyecto Educativo Institucional es asumido por la comunidad educativa.</p> <p>Docentes de la institución tienen competencias profesionales acordes a los requeridos en el nivel y el perfil docente establecido.</p> <p>Estudiantes son actores fundamentales en su proceso de formación y construcción de aprendizajes.</p> <p>Padres de familia acompañan el proceso de formación y aprendizajes de sus hijos, manteniendo comunicación permanente con la institución.</p>
	Organización y Administración	<p>Organización institucional en su capacidad organizativa funciona de manera eficiente en el corto plazo haciendo posible el logro de las metas.</p> <p>Organización institucional en su capacidad operativa funciona de manera eficiente haciendo posible el logro de las metas.</p> <p>Actores educativos trabajan en un clima de buenas relaciones interpersonales y con actitud de mejora continua.</p> <p>Procesos administrativos fáciles y eficientes para los estudiantes</p>
Liderazgo del director	Transmisión de entusiasmo	Transmite confianza y respeto. Genera lealtad y compromiso. Es honesto y coherente.
	Visión de futuro	<p>Genera compromiso de todos en los proyectos institucionales.</p> <p>Desarrolla sentido de identidad en el cumplimiento de metas y objetivos de la institución.</p>
	Estimulación para la superación	<p>Motiva la actuación con nuevas ideas y con responsabilidad.</p> <p>Motiva el crecimiento personal a todos.</p>
	Consideración a asuntos individuales	<p>Presta atención a intereses personales.</p> <p>Es empático.</p>