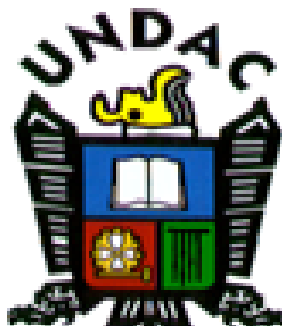


UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

**Liderazgo pedagógico y clima escolar en instituciones educativas
públicas de nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024**

Para optar el grado académico de Maestro en:

Liderazgo y Gestión Educativa

Autor:

Bach. Zoila Rosa CIPRIANO GUTIERREZ

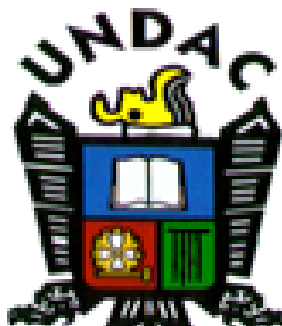
Asesor:

Dr. Ulises ESPINOZA APOLINARIO

Cerro de Pasco – Perú – 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

**Liderazgo pedagógico y clima escolar en instituciones educativas
públicas de nivel secundaria del Distrito de Chaupimarca Pasco – 2024**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. Gastón Jeremías OSCÁTEGUI NÁJERA

PRESIDENTE

Dr. Pablo Lenin LA MADRID VIVAR

MIEMBRO

Mg. Litman Pablo PAREDES HUERTA

MIEMBRO



Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión
Escuela de Posgrado
Unidad de Investigación

INFORME DE ORIGINALIDAD N° 025-2025- DI-EPG-UNDAC

La Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, ha realizado el análisis con exclusiones en el Software Turnitin Similarity, que a continuación se detalla:

Presentado por:
Zoila Rosa CIPRIANO GUTIERREZ

Escuela de Posgrado:
MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA

Tipo de trabajo:
TESIS

TÍTULO DEL TRABAJO:
**LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y CLIMA ESCOLAR EN INSTITUCIONES
EDUCATIVAS PÚBLICAS DE NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE
CHAUPIMARCA PASCO – 2024**

ASESOR (A): Dr. Ulises ESPINOZA APOLINARIO

Índice de Similitud:
12%

Calificativo
APROBADO

Se adjunta al presente el informe y el reporte de evaluación del software similitud.

Cerro de Pasco, 31 de enero del 2025



Firmado digitalmente por BALDEON
DIEGO Jheysen Luis FAU
20154805046.ssh
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 31.01.2025 18:40:10 -05:00

DOCUMENTO FIRMADO DIGITALMENTE
Dr. Jheysen Luis BALDEON DIEGO
DIRECTOR

DEDICATORIA

Con mucho aprecio a mis familiares, compañeros de trabajo y a mis estudiantes,
por sus palabras y gestos que sirvieron de estímulo para alcanzar esta meta académica.

AGRADECIMIENTO

Manifiesto mi agradecimiento a mi alma mater, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, por haberme acogido durante el tiempo de estudio y también por contribuir en mi crecimiento profesional, el cual repercutirá en la mejora mi desempeño docente en favor de mis estudiantes con los que a diario trabajo.

También quiero expresar mi gratitud, de manera especial, a los docentes de la Escuela de Posgrado, quienes compartieron sus conocimientos y experiencias para mejorar mis competencias en la investigación científica.

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló con el objetivo de establecer la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el clima escolar de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024. El tipo de investigación es básica descriptiva y el diseño de corte correlacional transeccional, perteneciente al enfoque cuantitativo.

El trabajo de campo se desarrolló en una muestra no probabilística conformado por un total de 90 docentes pertenecientes a 5 instituciones educativas del nivel secundaria. En cuanto a la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario de tipo escala de Likert. Para establecer la correlación de ambas variables, se empleó la prueba Rho de Spearman, a través del cual se estableció una relación $r=0.320$, determinándose que, existe relación positiva baja entre el liderazgo pedagógico y el clima escolar de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024. Asimismo, se evidenció un nivel de significancia de $p=0.023$; menor que 0.05, por lo cual se concluye que, en un nivel bajo, el liderazgo pedagógico de los directivos está asociada con la percepción que tienen los docentes sobre el clima escolar.

Palabras clave: Liderazgo pedagógico, clima escolar.

ABSTRACT

The present research was developed with the objective of establishing the relationship that exists between pedagogical leadership and the school climate of public educational institutions at the secondary level of the district of Chaupimarca Pasco – 2024. The type of research is basic descriptive and the design is transectional correlational, belonging to the quantitative approach.

The field work was carried out in a non-probabilistic sample made up of a total of 90 teachers belonging to 5 secondary educational institutions. Regarding data collection, the survey technique was used and the Likert scale type questionnaire was used as an instrument. To establish the correlation of both variables, Spearman's Rho test was used, through which a relationship $r=0.320$ was established, determining that there is a low positive relationship between pedagogical leadership and the school climate of public educational institutions of the level. secondary school of the district of Chaupimarca Pasco – 2024. Likewise, a level of significance was evidenced at $p=0.023$; less than 0.05, therefore it is concluded that, at a low level, the pedagogical leadership of direct teachers is associated with the perception that teachers have about the school climate.

Keywords: Pedagogical leadership, school climate.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio está relacionado con dos variables muy importantes, los cuales están presentes en la realidad educativa de las instituciones escolares: el liderazgo pedagógico y el clima escolar. Desde el enfoque de la calidad y la mejora continua, un servicio educativo eficiente depende mucho del estilo de liderazgo que tienen los directivos en la conducción de los procesos de gestión, asimismo, también dependerá de la percepción del clima escolar que tienen los miembros de la comunidad educativa. Desde esta perspectiva, a partir del abordaje teórico y el análisis de los instrumentos de recojo de información, se plantea explicar la relación que se da entre el liderazgo directivo y el clima escolar en instituciones públicas del nivel secundaria.

La investigación está organizada en cuatro capítulos, donde el primero de ellos está relacionado con el problema de investigación, en este apartado se presenta la delimitación y formulación el problema; también se incluye la presentación de los objetivos, la justificación y las limitaciones del estudio. En el segundo capítulo se aborda el marco teórico, se incluye en esta sección los antecedentes de estudio, las bases teóricas, también la definición de términos, la formulación de hipótesis y la operacionalización de las variables. En el capítulo III se realiza la presentación del abordaje metodológico de la investigación, donde se especifica el tipo, los métodos y el diseño de investigación utilizado en el estudio. Del mismo modo, se define la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recojo, procesamiento y análisis de datos e incluso tratamiento estadístico. Mientras que, el capítulo IV está referida a la presentación y discusión de los resultados de la investigación, esta parte de la tesis se inicia explicando la descripción del trabajo de campo, luego se presenta los resultados

mediante tablas y figuras, también se incluye la prueba de hipótesis utilizando la inferencia estadística. Finalmente, el presente documento incorpora las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

Por lo manifestado, espero que la presente investigación sirva a los lectores para formarse una mirada más analítica respecto a las relaciones entre el liderazgo pedagógico y el clima escolar. Considero que, la gestión escolar en las instituciones educativas pueden mejorar, siempre que, se tenga mayor conocimiento de los procesos y las responsabilidades de los agentes educativos involucrados.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.	Identificación y determinación del problema	1
1.2.	Delimitación de la investigación	6
1.3.	Formulación del problema	7
1.3.1.	Problema general	7
1.3.2.	Problemas específicos	7
1.4.	Formulación de objetivos.....	8
1.4.1.	Objetivo general.....	8
1.4.2.	Objetivos específicos	8
1.5.	Justificación de la investigación	8
1.6.	Limitaciones de la investigación	10

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de estudio	11
2.2.	Bases teóricas – científicas.....	16
2.2.1.	El liderazgo pedagógico	16
2.2.2.	El Clima Escolar	38
2.3.	Definición de términos básicos	55
2.4.	Formulación de hipótesis.....	57
2.4.1.	Hipótesis general	57
2.4.2.	Hipótesis específicas	57
2.5.	Identificación de variables	57
2.6.	Definición operacional de variables e indicadores.....	59

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1.	Tipo de investigación.....	74
3.2.	Nivel de investigación	74
3.3.	Métodos de investigación	75
3.4.	Diseño de investigación	75
3.5.	Población y muestra	76
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	77
3.6.1.	Técnicas:.....	77
3.6.2.	Instrumentos:.....	77
3.7.	Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación	78

3.8.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	80
3.9.	Tratamiento estadístico	80
3.10.	Orientación ética filosófica y epistémica	80

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	Descripción del trabajo de campo.....	82
4.2.	Presentación, análisis e interpretación de resultados	83
4.3.	Prueba de hipótesis	91
4.3.1.	Prueba de hipótesis general	91
4.3.2.	Prueba de la hipótesis específica 1:.....	93
4.3.3.	Prueba de la hipótesis específica 2:.....	94
4.3.4.	Prueba de la hipótesis específica 3:.....	96
4.4.	Discusión de resultados.....	97

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS:

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Instrumentos de gestión escolar, según el Ministerio de Educación.....	20
Tabla 2	Distribución de la muestra de estudio	77
Tabla 3	Estadísticos de fiabilidad para el cuestionario de liderazgo pedagógico	79
Tabla 4	Estadísticos de fiabilidad para el cuestionario de clima escolar	79
Tabla 5	Percepción de los docentes sobre el liderazgo pedagógico	83
Tabla 6	Percepción de los docentes sobre el clima escolar	85
Tabla 7	Liderazgo pedagógico y Condiciones físicas de la institución educativa	86
Tabla 8	Liderazgo pedagógico y Convivencia escolar	87
Tabla 9	Liderazgo pedagógico y Cultura escolar	88
Tabla 10	Liderazgo pedagógico y Clima escolar	90
Tabla 11	Resultados de la prueba de normalidad	91
Tabla 12	Matriz de correlación entre liderazgo pedagógico y clima escolar	92
Tabla 13	Matriz de correlación entre liderazgo pedagógico y condiciones físicas de las instituciones educativas	94
Tabla 14	Matriz de correlación entre liderazgo pedagógico y convivencia escolar	95
Tabla 15	Matriz de correlación entre liderazgo pedagógico y cultura escolar.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Dimensiones de la gestión escolar, según el Ministerio de Educación	19
Figura 2 Caracterización de los estilos de liderazgo.....	23
Figura 3 Procedimientos y acciones del líder pedagógico (Mineduc, 2008)	26
Figura 4 Principios del liderazgo pedagógico, según MacBeath (2009).....	28
Figura 5 Dimensiones del Liderazgo Pedagógico, según Robinson et all. (2009).....	30
Figura 6 Dimensiones y funciones del liderazgo instruccional (Hallinger et al., 2005)	32
Figura 7 Componentes de la gestión escolar (Minedu, 2014)	34
Figura 8 Componentes del Sistema de Gestión Escolar, Minedu (2014).....	35
Figura 9 Estructura del Marco del Buen Desempeño Directivo	38
Figura 10 Grupos de competencias socioemocionales del directivo	43
Figura 11 Características del clima escolar.....	46
Figura 12 Aspectos que están presentes en la convivencia escolar.....	54
Figura 13 Ingredientes para una cultura escolar.....	55
Figura 14 Porcentaje de la percepción de los docentes sobre el liderazgo pedagógico	84
Figura 15 Porcentaje de la percepción de los docentes sobre el clima escolar.....	85
Figura 16 Porcentaje del nivel de liderazgo pedagógico y la dimensión condiciones físicas de la institución educativa	86
Figura 17 Porcentaje del nivel de liderazgo directivo y la dimensión convivencia escolar	87
Figura 18 Porcentaje del nivel de liderazgo directivo y la dimensión cultura escolar ..	89
Figura 19 Porcentaje del nivel de liderazgo pedagógico y clima escolar	90

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema

La calidad educativa puede ser medida cuando las instituciones alcanzan sus objetivos propuestos y cuando cumplen ciertos criterios considerados como “óptimos”, éstas deben estar relacionadas siempre con la satisfacción de los estudiantes, padres de familia y la comunidad educativa en general. Por otro lado, tomando como referencia los dos principios de la Ley 28044, el SINEACE (2015) manifiesta que, “La educación con calidad es formar ciudadanos éticos, solidarios, que vivan en democracia, y que trabajen por la justicia y la paz” (p. 50). Si bien, la calidad se constituye en un componente inevitable para la transformación del quehacer educativo, este propósito no puede ser alcanzado, sino por la suma de esfuerzos que hacen todos los miembros de la comunidad educativa. Entonces, para que haya calidad educativa deben converger un conjunto de factores como los resultados de aprendizaje, la relevancia y

pertinencia de los aprendizajes, la equidad y el acceso a la educación, los ambientes o infraestructuras del aprendizaje, los dominios del equipo docente, la gestión y el liderazgo, los vínculos de la comunidad, entre otros aspectos. De estas variables mencionadas, el factor de la gestión y el liderazgo del directivo juega un rol determinante para alcanzar la ansiada calidad educativa.

La gestión educativa de las escuelas públicas en el Perú, en estas últimas décadas han centrado su interés solo en la administración institucional, dejando de lado la calidad de los aprendizajes, que es el propósito fundamental del quehacer educativo. En este sentido, el liderazgo del directivo basado únicamente en la gestión administrativa ha producido en las instituciones educativas algunos impactos negativos, veamos algunos de ellos. En primer lugar, como este liderazgo administrativo se enfoca más en las tareas y los procesos, ha descuidado el aspecto de las personas, propiciándoles la falta de motivación e inspiración entre los miembros de la comunidad educativa. Por otro lado, la creatividad y la innovación del equipo no se ven desarrollados, puesto que las personas están más ocupadas obedeciendo órdenes o cumpliendo sus tareas, este hecho limita la capacidad de la institución para adaptarse a los cambios del entorno. También se evidencia un estilo rígido y poco flexible del directivo para con su equipo pedagógico y administrativo. La prioridad por interesarse en los trámites administrativos burocráticos, como el control de la asistencia de los docentes, la asistencia a reuniones de coordinación con la UGEL o con padres de familia, velar por el aseguramiento de una infraestructura adecuada para la institución educativa, entre otros. Como podemos ver, estas

formas de gestionar la escuela centradas en el aspecto administrativo no contribuyen a la calidad educativa. Como menciona Bolívar (2013), “se constata que no es camino de mejora una organización burocrática y sobre reguladora de los establecimientos de enseñanza. La nueva gobernanza de la escuela quiere, posibilitar una reprofesionalización de los profesores, potenciando su capacidad para la toma de decisiones” (p. 63). Está claro entonces que, una perspectiva más participativa en la gestión de las instituciones educativas generará mejores resultados que un control unilateral y de obediencia.

El análisis de esta realidad de la gestión educativa en el ámbito peruano, nos permite colegir que, si persisten estas prácticas de gestión directiva centradas solo en lo administrativo, nuestras instituciones educativas están muy distantes a convertirse en centros de formación escolar de calidad. Por ello, se requiere de una transformación urgente, donde los directivos que dirigen nuestras escuelas apuesten por un enfoque más centrado en los aprendizajes y en una visión más participativa de la comunidad educativa. En este sentido, Bolívar (2015) señala que, “el liderazgo pedagógico es el que sitúa como brújula de su acción la mejora de los aprendizajes de los alumnos. La gestión administrativa y burocrática, se subordina a la dirección pedagógica” (p 24). Desde esta perspectiva, el director de una institución educativa se convierte en un líder “catalizador”, donde su presencia dentro de la comunidad educativa es el insumo más importante, capaz de movilizar y estimular cambios significativos dentro del sistema, incluso de prolongar estas modificaciones y alcanzar verdaderas transformaciones educativas (Anderson, 2010).

Por otro lado, otro de los problemas identificados en el quehacer educativo está relacionada al clima escolar, que es concebida como el ambiente social y psicológico en medio del cual se desarrollan las actividades de aprendizaje de los estudiantes. Este escenario educativo tiene mucha influencia en la gestión escolar y en el logro de las metas institucionales, toda vez que compromete a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. Un buen clima institucional contribuye mucho a lograr una calidad educativa óptima, pues estimula y motiva al personal que labora en la escuela, fomenta la colaboración y participación de todos quienes forman parte de la comunidad educativa. Asimismo, un buen ambiente laboral general un bienestar socioemocional de los estudiantes, fomentando relaciones positivas entre ellos. También un buen clima institucional hace posible la aparición de una cultura escolar, donde existe el respeto por los principios y valores definidos en la misión de la institución. En esta misma línea de análisis Visbal, (2014) manifiesta que “como el clima se desarrolla desde la cotidianidad, es capaz de desencadenar obstáculos o facilitar el logro de los objetivos y metas de la organización” (p. 125). Es así que, un clima institucional construido desde la cotidianidad de manera negativa, tendrá también un impacto negativo al momento de alcanzar los objetivos de la entidad.

Una mirada a la realidad de las instituciones educativas de nuestro país, nos muestra un clima escolar negativo o deteriorado, donde las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa no son cordiales. Algunos de los signos que pueden mostrarnos este tipo de organización son la falta de comunicación efectiva, presencia de conflictos y tensiones, ausencia de colaboración y trabajo

en equipo, un descontento mayoritario en el personal docente y estudiantil, moral disminuida y falta de identidad con su institución educativa. Muchos de estos indicadores, están presentes en nuestras escuelas públicas y estos están afectando significativamente en la capacidad de la institución para alcanzar sus propósitos. Desde esta perspectiva y en coincidencia con Chiavenato (2000) citado por Quispe et al. (2023) “en las instituciones el clima laboral es la muestra del entorno íntimo en el que viven los integrantes de una empresa u organización” (p. 363). En algunos casos, este entorno íntimo donde las relaciones entre sus integrantes no son las adecuadas, son producto de una inadecuada gestión y estilo de liderazgo del directivo, quien no ha desarrollado competencias para construir una interrelación fluida, constructiva, participativa y eficiente entre los miembros de su comunidad educativa. En concordancia con Condori (2021), el clima institucional “es el ámbito cultural que caracteriza a los sistemas o instituciones, y donde ocurren determinados cambios, adaptaciones y reestructuraciones” (p. 54). Es entonces, en las instituciones educativas donde se originan los vínculos positivos o negativos entre sus integrantes, y es a partir de estas interrelaciones que, pueden generarse compromisos para alcanzar metas comunes; o también desencadenar apatía o desinterés por la organización.

Tanto la presencia del liderazgo basado en el aspecto administrativo en la gestión educativa, así como la existencia de un clima escolar negativo, constituyen problemas tangibles en muchas instituciones educativas públicas de nuestro país. Por ello, amerita incidir en un análisis teórico importante sobre las

implicancias que tienen en la mejora de la calidad educativa. Es necesario reflexionar sobre las posibilidades que tenemos los investigadores, así como el rol de los agentes educativos para brindar alternativas válidas que puedan mejorar las competencias de los directivos de las instituciones educativas, para que estos puedan realizar una óptima gestión escolar.

1.2. Delimitación de la investigación

El abordaje teórico realizado en los párrafos previos contribuyó a la identificación de los problemas del presente estudio, el cual está relacionado con la ausencia del liderazgo pedagógico y la presencia de un clima institucional no favorable en las instituciones educativas del Perú. Según Gajardo (2016) el liderazgo pedagógico “se refiere a un conjunto de prácticas que realizan los líderes escolares para provocar que la actividad de enseñanza logre altos niveles de aprendizaje en los estudiantes” (p.4). Como podemos ver, el propósito de los líderes pedagógicos es gestionar que los estudiantes puedan desarrollar altos niveles de aprendizaje, allí se denota la valía de este estilo de liderazgo en favor del quehacer educativo. Por otro lado, también es importante resaltar que el clima escolar es un factor que influye positiva o negativamente en la gestión educativa, porque de ello depende el bienestar, la motivación, el rendimiento académico e incluso las relaciones interpersonales de la comunidad educativa. Desde esta perspectiva, es trascendental que los líderes pedagógicos construyan de modo participativo un clima institucional positivo, el cual coadyuve al establecimiento de metas comunes y al logro de mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Por otro lado, es fundamental recalcar que, de acuerdo a la delimitación temporal, nuestra investigación se realizó entre los meses de abril a setiembre del año 2024. Asimismo, las instituciones educativas que formaron parte del estudio corresponden al distrito de Chaupimarca, pertenecientes a la provincia y región de Pasco, los cuales son de gestión pública y del nivel secundaria.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Qué relación hay entre el liderazgo pedagógico y el clima escolar de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024?

1.3.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación que hay entre el liderazgo pedagógico y las condiciones físicas de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024?
- ¿Qué relación se da entre el liderazgo pedagógico y la convivencia escolar de los miembros de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024?
- ¿Cuál es la relación que hay entre el liderazgo pedagógico y la cultura escolar de los miembros de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024?

1.4. Formulación de objetivos

1.4.1. Objetivo general

Establecer la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el clima escolar de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación que hay entre el liderazgo pedagógico y las condiciones físicas de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.
- Establecer el nivel de relación que se da entre el liderazgo pedagógico y la convivencia escolar de los miembros de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.
- Precisar la relación que hay entre el liderazgo pedagógico y la cultura escolar de los miembros de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.

1.5. Justificación de la investigación

El presente estudio tiene su justificación en los siguientes argumentos:

- **Por su impacto en la gestión educativa:** Tomando en cuenta que, el propósito de las instituciones educativas es alcanzar una excelente calidad en el servicio educativo, los resultados que se obtienen del presente estudio servirán como un referente muy importante para la comunidad de directivos de Educación Básica. Los cuales podrán utilizar las conclusiones de la

presente investigación para incidir en la implementación del liderazgo pedagógico como estilo de conducción de la entidad, así como para fomentar un clima escolar favorable para alcanzar metas institucionales. Por ello esta investigación tendrá un impacto considerable en el aspecto de la gestión educativa.

- **Por su aporte a la gestión de los aprendizajes:** Una de las variables de estudio es el liderazgo pedagógico, entendido como una forma particular de conducir una institución educativa, donde el aspecto central es el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes. En este sentido, el abordaje teórico que se plasmará en esta investigación permitirá acceder a los enfoques teóricos que sustentan el liderazgo pedagógico, por lo que, los resultados a los que se arriba después del trabajo investigativo nos servirá para promover la práctica del liderazgo pedagógico en la gestión escolar de las instituciones educativas. De este modo se podrá asegurar que los estudiantes puedan acceder al logro de sus aprendizajes, según el perfil de egreso que estipula el currículo nacional.
- **Por su relevancia social:** Partiendo de la premisa de que una educación de calidad contribuye al desarrollo de la sociedad en general, la presente investigación en gestión educativa también tiene un impacto social significativo. Toda vez que, si las instituciones educativas son gestionadas con un liderazgo pedagógico y en un contexto donde existe un buen clima escolar, entonces las escuelas podrán alcanzar objetivos educacionales comunes. Ello implica que, los estudiantes accederán a una formación

integral de calidad, en el que se promueve la equidad y el desarrollo personal. En suma, los estudiantes serán formados como ciudadanos responsables y reflexivos, esto es una muestra de la relevancia social que se puede alcanzar con la educación.

1.6. Limitaciones de la investigación

- **Limitaciones temporales:** Tomando en cuenta que, el trabajo de campo exige a la investigadora trasladarse a varias instituciones educativas de todo el distrito para la aplicación del instrumento, ello ocasionó la inversión de un tiempo considerable para ejecutar estas actividades.
- **Limitaciones económicas:** Algunos costos para la realización de la investigación resultaron ligeramente onerosos para la investigadora, tomando en cuenta que, el estudio fue autofinanciado.
- **Limitaciones de generalización:** Como el trabajo de investigación es de diseño correlacional, los resultados que se obtienen en el presente estudio no pueden ser generalizados en otras instituciones de otro nivel educativo distinto al nivel secundaria, tampoco podrían ser generalizables a otras regiones o ámbitos rurales.

Sin embargo, a pesar de las limitantes temporales y económicas expresadas anteriormente, se implementaron estrategias que permitieron cumplir eficazmente con todas las actividades investigativas plasmadas en el presente estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

Portocarrero Reyes, F. (2023) con el fin de optar el grado de Maestra en Educación en la Universidad Nacional de Trujillo realizó un estudio denominado “Relación entre liderazgo pedagógico y clima escolar en docentes de la Institución Educativa N°18117 de Cocabamba – Luya, 2016”. La investigación tuvo como objetivo general “analizar el nivel de relación que presenta el liderazgo pedagógico con el clima escolar” (p. 8). El estudio correspondió a un enfoque cuantitativo y de diseño correlacional. En cuanto a la muestra, se administró un cuestionario a 12 docentes de la institución educativa en mención y para establecer la relación de las 2 variables se empleó el estadígrafo de Pearson. Los resultados de la investigación permitieron concluir que, el liderazgo pedagógico muestra una relación significativa positiva con el clima escolar, puesto que el nivel de correlación de Pearson fue de 0,816 y una significación p

= 0.001. De esta manera se determinó que, la capacidad del liderazgo pedagógico tiene una incidencia favorable para el establecimiento del clima escolar, lo cual contribuye a la creación de un ambiente laboral adecuado.

Portales Sotelo, L. (2017) en su tesis “Liderazgo pedagógico y clima escolar, de nivel primario Red 11-UGEL 03.2015” para obtener el grado académico de Maestro en Administración de la Educación realizó un estudio de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental transversal correlacional. El objetivo de la investigación fue “determinar la relación entre liderazgo pedagógico y clima escolar en las instituciones educativas” (p. 11). Se utilizó un muestreo no probabilístico de 80 profesores del nivel primario, a los cuales se les aplicó un cuestionario y una escala de Likert sobre liderazgo pedagógico y clima escolar. Luego de procesar los datos, los resultados mostraron que, hay una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo pedagógico y el clima escolar, donde en la escala de correlación de Spearman fue de 0,538.

Ordoñez Díaz, E. (2022) realizó una investigación de Maestría en la Universidad César Vallejo cuyo título fue “Liderazgo pedagógico directivo y calidad de la gestión escolar en la Institución Educativa 16478, San Ignacio, Cajamarca”. Este estudio pertenece al enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional, donde el objetivo general fue “determinar la relación entre liderazgo pedagógico directivo y calidad de gestión escolar” (p. 6). Para la recolección de datos se administró un cuestionario a una muestra no probabilística de 22 profesores, luego del procesamiento estadístico a través de la prueba Rho de Spearman se concluyó que, “existe una correlación significativa

entre el nivel de liderazgo pedagógico y el nivel de calidad de gestión.” (p. 6). Toda vez que, el valor de $r = 0,823$ muestra una correlación alta entre ambas variables.

Poma Estrella, O. (2016) en una investigación de enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo correlacional, para optar el grado académico de Maestro en Liderazgo y Gestión Educativa realizó un estudio denominado “El liderazgo Pedagógico del Director y El Clima Escolar en la Institución Educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco – 2016” El objetivo general de la investigación fue “determinar la relación entre Liderazgo pedagógico del director y Clima escolar a través los docentes y padres de familia del 6to grado” (p. 5). La muestra fue de tipo no probabilístico, conformada por 06 docentes y 60 padres de familia. Para la recolección de datos se empleó como técnica el análisis documental y como instrumento una escala de liderazgo pedagógico del directivo y clima escolar. Luego del tratamiento estadístico con Rho de Spearman se encontró una correlación positiva en el nivel moderado entre las variables Liderazgo pedagógico del director y el clima escolar, puesto que valor de $r = 0,698$, concluyéndose que existe una correlación moderada entre ambas variables.

Flores Varillas, D. (2016) con el propósito de obtener el título profesional de Licenciado en Educación realizó su tesis titulada “Relación entre liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016”. El estudio tuvo como objetivo general “evaluar la relación entre el liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar en los

docentes del nivel inicial” (p. 18). La investigación corresponde al enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo correlacional, mientras que la muestra estuvo integrada por 49 profesores del nivel inicial, a quienes se les aplicó un cuestionario tipo escala de Likert de 20 ítems distribuidos en 3 dimensiones. Luego del procesamiento estadístico se obtuvieron los resultados que permitieron concluir que, hay relación positiva moderada entre liderazgo pedagógico y clima escolar, toda vez que el valor de $Rho = 0.674$ y el sig. bilateral $= 0.001 < 0.05$.

Vallejos Sáenz, C. (2019) realizó un estudio de enfoque cuantitativo, con el fin de optar el grado de maestría, el título de la tesis fue “Liderazgo pedagógico y gestión del clima escolar en las Instituciones Educativas de Educación Secundaria de la Unidad De Gestión Educativa Local Andahuaylas Apurímac, 2018”. La investigación planteó como objetivo general “identificar como se desarrolla el liderazgo pedagógico y su implicancia en la gestión del clima escolar” (p. 8). El estudio fue de tipo básico y de diseño transversal correlacional, en cuanto al proceso de recolección de información se utilizó un cuestionario para docentes, el mismo que se aplicó a una muestra no probabilística de 170 profesores. Los resultados del estudio, a partir del procesamiento estadístico mediante el estadígrafo de Pearson concluyeron que, se estableció una correlación directa positiva entre liderazgo pedagógico y la gestión del clima escolar, puesto que el coeficiente de correlación de Pearson $R=0,713$ evidenció la relación entre estas dos variables.

Ritacco Real, M. y Amores Fernández, F. (2019) realizaron un artículo científico titulado “Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: un estudio cualitativo”. La investigación planteó como objetivo general “indagar en su capacidad de desarrollar el liderazgo pedagógico” (p. 375). Se utilizó el enfoque cualitativo de investigación, a través de un estudio de casos en una muestra de cinco directores de instituciones educativas escolares ubicados en zonas de riesgo social de España. Los resultados del estudio permitieron concluir que, “la influencia socioeconómica y cultural del contexto se ha alineado como una variable constante y determinante en el desarrollo del liderazgo” (p. 397). Por otro lado, también se pudo concluir que, el desarrollo del liderazgo pedagógico implica, en gran medida, supone el desarrollo de las capacidades para intervenir mejor en los procesos de aprendizaje.

Santos Cedeño, Y. (2019) con el fin de optar el grado de Maestra en Administración de la Educación realizó su tesis titulada “Liderazgo Pedagógico y Clima Organizacional en la Unidad Educativa Enrique Ibáñez Mora Pascuales 2, Ecuador 2018”. El objetivo general de la investigación fue “determinar la relación entre el Liderazgo pedagógico y Clima organizacional por la problemática que muestra el director de la institución” (p. 9). El estudio perteneció al enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue descriptivo y el diseño correlacional. Para la recolección de la información se empleó un cuestionario de tipo de escala Likert, el cual se administró a una muestra no probabilística de 36 docentes. Los resultados de la investigación evidenciaron que la variable liderazgo pedagógico

tiene relación favorable con el clima organizacional de los docentes. Finalmente, según la prueba de Pearson cuyo valor fue de $r=0,686$ evidenció una correlación alta y directa entre el liderazgo pedagógico y el clima organizacional.

2.2. Bases teóricas – científicas

2.2.1. El liderazgo pedagógico

Dentro del contexto de la gestión educativa, el rol del directivo se constituye en un factor muy importante para garantizar la calidad del servicio de una institución educativa. Mucho depende de su desempeño para el desarrollo integral de la escuela, por ello se exige que el directivo posea un conjunto de habilidades, por ejemplo, ejercer un liderazgo efectivo, también que posea una óptima gestión estratégica, que maneje habilidades de desarrollo personal y que involucre a todos los miembros de la comunidad educativa. En este sentido, para nuestra investigación es necesario incidir en este primer factor relacionado al tipo de liderazgo que debe emplear para conducir de manera participativa a la institución educativa hacia metas comunes. Por ello, iniciaremos este abordaje teórico realizando una primera aproximación al entendimiento de la gestión escolar y el liderazgo, luego nos ocuparemos de la definición de algunos estilos de liderazgo, para en tercer lugar abocarnos específicamente al desarrollo de la variable liderazgo pedagógico.

➤ La gestión escolar

De acuerdo al Ministerio de Educación (2021) la gestión escolar es concebida como “un conjunto de procesos administrativos y estrategias de liderazgo que buscan lograr el desarrollo integral de las y los estudiantes”

(p.3). Estos procesos deben asegurar el acceso de los estudiantes a su formación integral hasta la culminación de su escolaridad. Para lograr con este propósito la escuela debe gestionar todas las condiciones operativas para que los docentes, directivos y estudiantes puedan hacer posible este anhelo educativo. Por otro lado, Carrillo (2018) define a la gestión escolar “como el gobierno o la dirección participativa de la educación, ya que por las características específicas de los procesos educativos la toma de decisiones en el nivel correspondiente es una tarea colectiva” (p.6). Esta concepción de la gestión está vinculada a una mirada más participativa de los procesos que dirigen los directivos de la escuela, los cuales deben involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa, sin embargo, no se debe perder de vista que para ello debe haber metas comunes y un buen clima institucional.

Desde esta perspectiva, una labor gestora del directivo debe centrarse en tres roles fundamentales, una función de gestión normativa donde se ocupe de diseñar normas plasmadas en documentos oficiales y jurídicos. En segundo lugar, una función de gestión participativa en el que busque la integración de todos los miembros de la comunidad educativa en las diversas actividades de la institución, con un enfoque humanístico y social. Finalmente, un rol de gestión administrativa, enmarcada en la realización de trámites documentarios entre autoridades y demás miembros de la comunidad (Carrillo, 2018).

Para Quintana, 2018 citado en Pacco y Dávila, 2022, la gestión escolar “comprende una serie de procesos sistemáticos y dinámicos (no mecánicos) orientados a la conducción eficiente de las instituciones educativas; parte de una planificación que fija el derrotero del quehacer educativo, comprometiendo la participación activa y reflexiva” (p. 3009). En esta misma línea de análisis, se busca que la gestión escolar apueste por que la institución educativa sea de calidad, para este fin requiere movilizar un esfuerzo colaborativo de sus profesores y de sus demás miembros de la comunidad, donde el directivo puede asumir un estilo de liderazgo pedagógico que contribuya al aseguramiento de dicho propósito (Menacho, et al., 2021). De esta manera emerge el liderazgo pedagógico del directivo como el factor más importante para una óptima gestión escolar. Desde esta óptica, el Ministerio de Educación (2020) en un documento denominado Cartilla sobre lineamientos y compromisos de gestión escolar, señala que la gestión escolar busca dos propósitos concretos: el primero está relacionado con el desarrollo integral de los estudiantes y el segundo, orientado al aseguramiento de que todos los estudiantes accedan al servicio educativo hasta su culminación satisfactoria (p. 2). Asimismo, señala que toda gestión escolar debería incidir en un servicio educativo de calidad, y con esta finalidad propone la implementación de cuatro dimensiones claves de la gestión escolar (Dimensión estratégica, dimensión administrativa, dimensión pedagógica y dimensión comunitaria), los cuales están explicitados de manera detallada en la siguiente figura:

Figura 1 *Dimensiones de la gestión escolar, según el Ministerio de Educación*



Si se apuesta por una gestión escolar exitosa de la institución educativa es necesario tomar en cuenta de manera integral sobre cada una de estas dimensiones. Sin embargo, el líder pedagógico o directivo de la institución no ejerce el liderazgo a partir de sus propios criterios personales, sino que, con la finalidad de planificar, conducir y evaluar sus actividades estratégicas utiliza varios documentos de gestión institucional; ello le permitirá acceder al logro de resultados propuestos (MINEDU, 2020). Estos documentos se convierten en herramientas de gestión institucional y corresponden a la

dimensión estratégica, en la siguiente tabla podemos apreciar cada instrumento, su descripción y vigencia:

Tabla 1 *Instrumentos de gestión escolar, según el Ministerio de Educación*

Instrumento	Descripción	Vigencia
Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Orienta la gestión escolar de la IE o red educativa según corresponda, en el mediano plazo.	3 a 5 años
Plan Anual de Trabajo (PAT)	Concreta los objetivos y metas del PEI e incluye las actividades mínimas definidas sectorialmente para el desarrollo del periodo lectivo.	1 año
Proyecto Curricular de la IE (PCI)	Orienta los procesos pedagógicos de la IE para el desarrollo de los aprendizajes establecidos en el CNEB, alineado a lo establecido en el PEI, así como las orientaciones de los modelos de servicio educativo.	Se evalúan anualmente y se actualizan si es necesario
Reglamento Interno (RI)	Regula la organización y funcionamiento integral de la IE para promover una convivencia escolar democrática y un clima favorable a los aprendizajes.	Se evalúan anualmente y se actualizan si es necesario

Nota. Tomado de la Guía para la Gestión Escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica (2020).

➤ ¿Qué es el liderazgo?

Según Palomo (2013) cuando se quiere definir al liderazgo, se concibe al líder desde diversos puntos de vista, por ejemplo, asociado al individuo que ejerce una función de dirigir, por otro lado, está el líder como centro de atención para los demás miembros, otra concepción está asociado al líder como miembro que ejerce influencia en los otros, también está el otro líder que presenta resultados visibles sobre la eficacia de su influencia en los demás (p.22). En este sentido, no se puede hablar en consenso de un solo concepto uniforme sobre liderazgo, en este caso, para Fisher y Scharzt

(1993) citado en Palomo (2013) el líder debe ejercer algún tipo de influencia en los demás, los cuales deben poseer tres componentes: su individualidad (personalidad, conocimientos y habilidades propias), las particularidades de sus seguidores y el contexto de la situación (tareas concretas que realizarán, condiciones y acuerdos).

Por otro lado, Bass (2008) citado en Correa et al. (2018) señala que el liderazgo es “una interacción entre miembros de un grupo, que involucra la estructuración o reestructuración de situaciones, percepciones y expectativas de los miembros. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de otros” (p. 62). Desde la óptica de Bass, esta concepción de liderazgo resulta muy genérica y asevera la posibilidad que cualquier miembro del grupo tiene la oportunidad de ejercer algún nivel de liderazgo. En este contexto, Correa et al. (2018) afirma que todo liderazgo se fundamenta en la influencia que un miembro puede accionar sobre el grupo, además que éstos lo reconozcan como tal. Con ello se pretende motivar los comportamientos del grupo hacia el cumplimiento de objetivos y promover cambios considerables dentro de la organización. En este ámbito de establecer una concepción genérica del liderazgo, el Ministerio de Educación (2018) considera que el liderazgo constituye la “capacidad para influenciar a otros hacia el cumplimiento de objetivos deseables, mediante el consenso, movilizándolo al grupo en torno a metas comunes” (p. 1).

➤ **Estilos de liderazgo**

Al momento de dirigir una organización, no todos los líderes tienen una única forma de conducir al grupo, dependerá de sus propias habilidades, de sus particulares creencias, de sus formas de interactuar con los demás, en síntesis, del estilo de liderazgo que posee. Tomando en cuenta que el líder tiene un rol crucial en la satisfacción laboral, pero también se debe tomar en cuenta a las relaciones que este posee con sus seguidores, los cuales mejoran la eficiencia y al logro de resultados. Al respecto, Chiang et al. (2016) citado por Alarcón (2022) señala que el liderazgo “está determinado por el líder, el seguidor y las situaciones que se presenten. Es un proceso mutuo donde uno influye al otro, donde el sujeto que intenta influir es el potencial líder y el sujeto influenciado el potencial seguidor” (p. 343). En este sentido, cuando se habla del líder, se espera que este posea ciertas capacidades que le permita influir en los demás de manera exitosa, de acuerdo con Arámbula (2006) en el liderazgo deben estar presentes cuatro tipos de habilidades: en primer lugar, una capacidad estratégica para tomar decisiones oportunas y encarar adversidades. En segundo lugar, una capacidad interpersonal para dirigir y estimular a sus trabajadores. Asimismo, una capacidad emocional que le permita gestionar sus emociones ante situaciones adversas. Finalmente, una capacidad técnica para utilizar sus conocimientos en el logro de los resultados previstos. En este sentido, los estilos de liderazgo han tenido muchas clasificaciones, siendo los autocráticos, democráticos, transformacional y transaccional

Figura 2 Caracterización de los estilos de liderazgo



➤ **El liderazgo pedagógico del directivo**

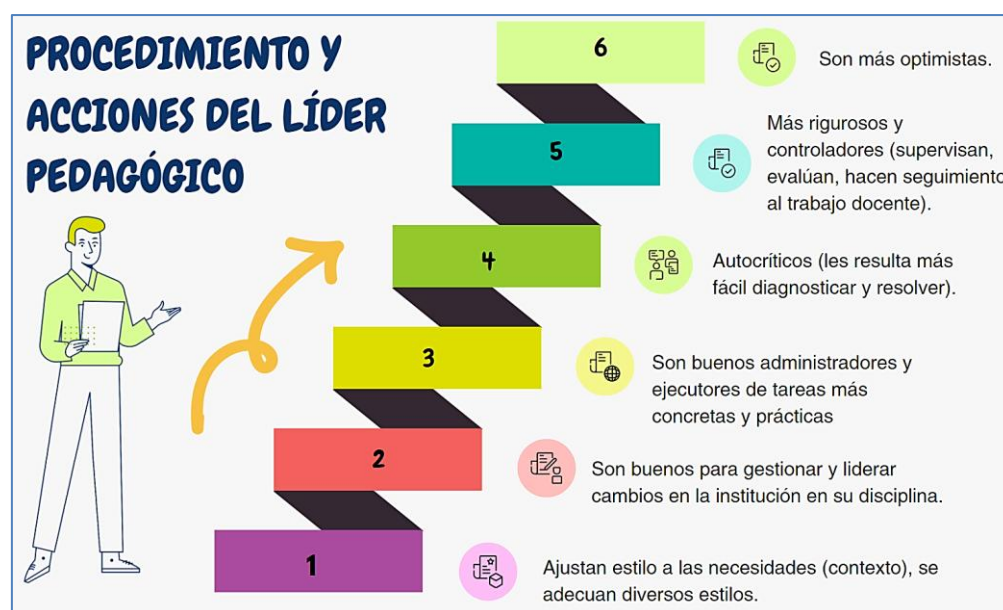
La misión de las instituciones educativas está centrada en la difusión de conocimientos, valores, normas e ideales con los cuales pretende moldear una nueva sociedad, para ello la acción estratégica que realiza está delimitada por el currículum. Desde esta perspectiva, cada sistema educativo, diseña su propio currículum para materializar esta intencionalidad, es este documento se organiza el componente cognitivo (conjunto de conocimientos), también se toma en cuenta el área sensorio motriz (destrezas y habilidades) y el factor axiológico (aptitudes y valores) (Arroyo, 2009). Para que el currículum cumpla su misión inicial de convertirse en una guía que oriente el cambio social, es necesario que sea implementado adecuadamente por los actores educativos, fundamentalmente por el equipo directivo de las instituciones educativas. De esta manera, se requiere que el director sea un líder pedagógico que dirija su gestión hacia un trabajo centrado en la enseñanza, teniendo como horizonte la administración del currículum. El liderazgo pedagógico acompañada de la visión curricular, hará posible que las escuelas construyan una cultura organizacional que generen actividades de enseñanza que apuesten por una formación integral (Carriego, 2006 y Sáez, 2009).

De acuerdo con la OCDE (2008) citado en Rodríguez-Molina (2011), señala que, los líderes pedagógicos “tienen su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los alumnos; la revisión académica identifica el liderazgo de organizaciones educativas como una de las

principales variables que inciden en un mejor desempeño” (p. 255–256). En este sentido, los directivos que ejercen un estilo de liderazgo centrado en lo pedagógico pueden generar influencia positiva en el estudiantado y también en los demás miembros de su comunidad educativa. Al respecto, Leithwood, Harris & Hopkins (2008) sostienen que, en el proceso educativo, uno de los factores más relevantes para el aprendizaje de los estudiantes, es el relacionado al estilo de liderazgo que posee el directivo de la institución educativa. Desde esta óptica, la calidad de las instituciones dependerá en gran magnitud de las competencias, las habilidades y sobre todo del estilo de liderazgo que ejercen los miembros del equipo directivo de la escuela.

Para Rodríguez-Molina (2011) el liderazgo pedagógico del directivo orienta su gestión hacia la formulación, seguimiento y evaluación de objetivos y metas institucionales. Para ello implementa mecanismos que le permitan sistematizar información cuantitativa y cualitativa sobre la puesta en marcha del currículo y sobre los resultados de aprendizaje previstos para los estudiantes. miento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Por ello, para el Ministerio de Educación de Chile (2008) a partir de un estudio comparativo concluye que, las actividades que desarrolla un líder pedagógico para obtener buenos resultados en su gestión, exigen de un conjunto de procedimientos y acciones que debe implementar en su institución educativa. A continuación, en la figura 3, explicamos estas exigencias requeridas al directivo.

Figura 3 *Procedimientos y acciones del líder pedagógico (Mineduc, 2008)*



En este sentido, estas acciones y procedimientos que realiza el directivo apuntan a la construcción de instituciones eficaces, donde se promueva una formación integral de los estudiantes, que a pesar de sus condiciones sociales, culturales y económicos tienen derecho a una formación de calidad. Este contexto requiere de líderes pedagógicos eficaces, quienes diseñen actividades de monitores al proceso de aprendizaje, mediante visitas al aula y diálogos con el equipo docente para reflexionar sobre sus prácticas pedagógicas y respecto a los resultados de aprendizaje de sus estudiantes. En esta misma línea de análisis, para Balzán (2008) las tareas específicas que debe asumir el líder pedagógico están denotadas por tres aspectos: la planificación, la organización y la evaluación de la gestión educativa. En este caso se requiere que el director sea un planificador eficiente, que sepa programar previamente, apelando a las estrategias más

eficaces que le permitan alcanzar los objetivos previstos. Por otro lado, cuando se dice que el líder pedagógico sea organizador, se busca que este lidere procesos organizados para atender los diversos objetivos que la institución declare. Se entiende que la organización implica la atención de diversas actividades, según funciones, niveles o equipos de trabajo, que respondan a una estructura previamente planificada. En esta misma línea de análisis, el directivo evaluador es una tarea inherente al líder pedagógico, implica verificar si lo realizado corresponde a lo planeado, pero también esta función evaluadora no siempre se da al finalizar las actividades, sino es necesario realizar una valoración intermedia con la finalidad de aplicar ciertas estrategias correctivas que permiten asegurar el cumplimiento efectivo de la planificación.

Por lo manifestado en este apartado, el liderazgo pedagógico puede ser concebido como un tipo de liderazgo que está centrado en el currículo y la pedagogía, desdeñando el rol administrativo, es decir que la tarea principal de las instituciones educativas radica en mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje (Bolívar, 2010). En las concepciones de liderazgo pedagógico, siempre están presente diversos propósitos educativos, tales como la determinación de objetivos, el diseño del currículo, la gestión del docente y sobre todo la promoción del proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes (Hallinger et al., 2005).

➤ Principios del liderazgo pedagógico

Para MacBeath et al., (2009) citado en Gajardo y Ulloa, (2016), el liderazgo pedagógico que se vincula con el aprendizaje puede regirse normativamente por cinco principios. Estos parámetros de referencia hacen posible medir las brechas entre lo que los líderes hacen realmente y lo que como ideal deberían realizar en su gestión de directivo.

Figura 4 Principios del liderazgo pedagógico, según MacBeath (2009)



Por otro lado, Leithwood et al., (2006) considera que estos principios se complementan con prácticas de liderazgo que tienen alto impacto en el aprendizaje de los estudiantes, a partir de una revisión minuciosa sobre el liderazgo escolar han concluido que, existen 4 categorías que albergan a un total de 14 prácticas de liderazgo: establecer la dirección, rediseñar la organización, desarrollar personas y gestionar la enseñanza y aprendizaje en la escuela. En cuanto a la primera categoría, "establecer dirección", implica la definición de un propósito moral que motive al equipo y los impulse a buscar sus propias metas. Estas prácticas asociadas incluyen la

creación de una visión compartida, el fomento de la aceptación de objetivos comunes y la manifestación de altas expectativas sobre el logro de las metas establecidas. En cuanto a la segunda categoría, el rediseño de la organización, está relacionado con las condiciones laborales que posibiliten el desarrollo de las capacidades del personal. Las prácticas vinculadas a esta categoría tienen que ver con la construcción de una cultura colaborativa y el establecimiento de una estructura organizativa que facilite el trabajo y una relación productiva con la comunidad educativa. Por su parte, en la tercera categoría, el desarrollo de las personas, implica el fortalecimiento de las habilidades de los miembros de la organización, de tal modo que tengan mayores posibilidades de contribuir hacia el logro de las metas establecidas. Las prácticas clave están relacionadas con brindar atención y apoyo individualizado a los docentes, ofrecer apoyo intelectual, modelar comportamientos a través de una interacción continua y garantizar visibilidad. Finalmente, en la cuarta categoría, la gestión de la instrucción engloba actividades destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, garantizar los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos. Las prácticas relacionadas incluyen contratar personal calificado, brindar apoyo técnico a los docentes, supervisar las prácticas de enseñanza y el progreso de los estudiantes, y evitar distracciones del equipo.

➤ **Dimensiones del liderazgo pedagógico**

Una primera propuesta de las dimensiones del liderazgo corresponde a Robinson, Hohepa y Lloyd (2009), quienes conciben a cinco dimensiones, los cuales se detallan a continuación en la siguiente tabla.

Figura 5 *Dimensiones del Liderazgo Pedagógico, según Robinson et al. (2009)*

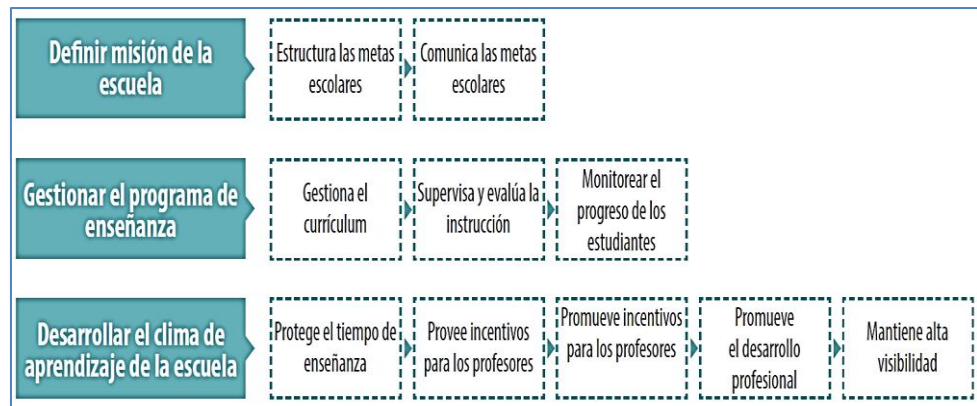
Dimensiones de un liderazgo eficaz (Robinson et al., 2009)
Establecimiento de metas y expectativas
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica
Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum

En este caso, la primera dimensión relacionada a la determinación de metas y expectativas, implica definir objetivos y metas de aprendizaje claros, priorizados y medibles, los cuales deben ser comunicados a los miembros de la comunidad educativa, con el fin de realizar un proceso de seguimiento. En cuanto a la segunda dimensión, obtención estratégica de recursos, se busca movilizar un conjunto de recursos para alcanzar los objetivos y metas definidos. La tercera dimensión está referida al aspecto curricular, del cual se debe garantizar su adecuada planificación, coordinación y evaluación, vinculado al logro de los aprendizajes de los estudiantes. En este apartado se incluye procesos de monitoreo y

seguimiento al proceso de enseñanza y aprendizaje, así como el aseguramiento de las oportunidades de aprendizaje basada en evidencias. La cuarta dimensión se refiere a la participación y promoción en el desarrollo docente, en este caso se apuesta por un liderazgo que se interese en generar condiciones para que los docentes accedan a oportunidades para mejorar su desarrollo profesional. Finalmente, en la quinta dimensión relacionada al aseguramiento de un contexto de apoyo ordenado, el directivo debe encargarse de prever un escenario donde la infraestructura física y las condiciones externas, promuevan el aseguramiento del aprendizaje de los estudiantes y el cumplimiento de metas y objetivos institucionales (Bolívar, 2010). En este sentido, las dimensiones propuestas por Robinson tienen como prioridad el cumplimiento de metas relacionadas con el aprendizaje.

Por otro lado, desde el enfoque del modelo de liderazgo instruccional, Hallinger et al., (2005) concibe que la institución educativa tiene la misión de gestionar la enseñanza en un contexto de un clima escolar para el aprendizaje positivo. En este sentido, propone tres dimensiones para el liderazgo pedagógico, los cuales implican un conjunto de 10 funciones, los cuales están explicitados en la siguiente figura:

Figura 6 Dimensiones y funciones del liderazgo instruccional (Hallinger et al., 2005)



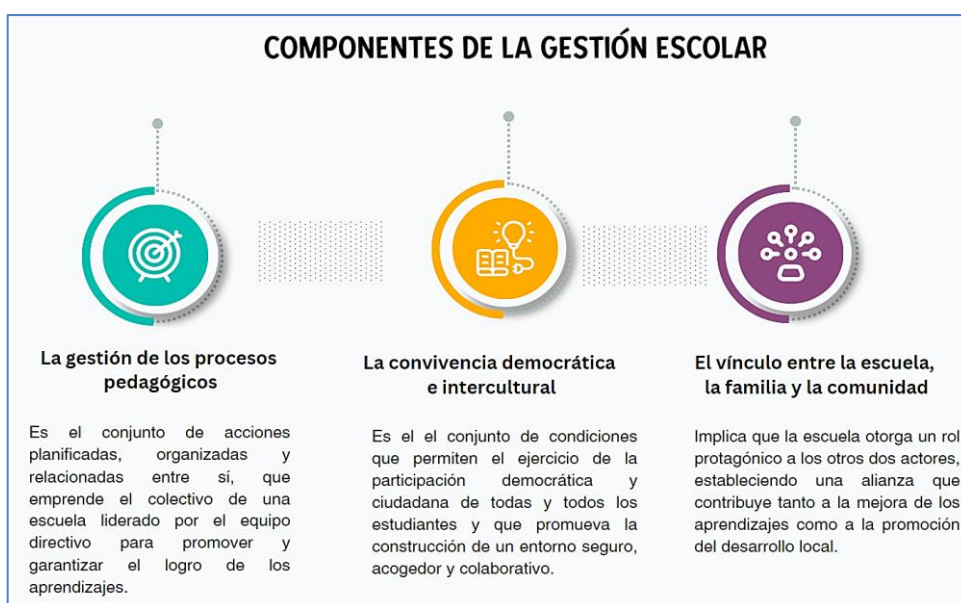
La primera dimensión, que implica establecer la misión de la escuela, se refiere al papel del director en la identificación de las áreas prioritarias en las que la escuela invertirá sus recursos durante el año escolar. Por lo tanto, las responsabilidades asociadas incluyen la definición y comunicación de las metas de la escuela. En cuanto a la segunda dimensión, gestionar el programa de enseñanza, esta se centra en la coordinación y control de la instrucción y el currículum. De las tres dimensiones, es la más importante, pues requiere que el directivo estimule, supervise y controle el proceso de la enseñanza y el aprendizaje en la institución educativa. Mientras que la última dimensión se refiere a la creación de un entorno escolar propicio para el aprendizaje positivo, está vinculada al papel crucial que desempeñan los líderes escolares en la organización de las estructuras y procesos de trabajo. Esta dimensión se basa en la afirmación que, las escuelas exitosas establecen una "presión académica" al establecer altos estándares. En este sentido, abarca las siguientes funciones: proteger el tiempo dedicado a la

enseñanza, llevar a cabo el desarrollo profesional, mantener una alta visibilidad, motivar a los docentes y ofrecer incentivos para el aprendizaje.

➤ **El liderazgo pedagógico y Marco del Buen Desempeño Directivo**

Para Guerrero, (2012) la gestión de las instituciones educativas es concebida tradicionalmente solo como un rol administrativo, desvinculada de los aprendizajes de los estudiantes. Generalmente, la forma de gestión constituye una estructura rígida donde las decisiones y el control están definidas por un directivo quien está a cargo de la organización, asimismo en el que se refleja dentro del sistema una relación de subordinado y jefe (p. 5-6). Desde esta perspectiva, el Ministerio de Educación apuesta por una mirada distinta de gestionar las instituciones educativas, donde propone cambios estructurales significativos para que se haga realidad “la escuela que queremos”. Los cambios por los que apuesta el sistema peruano son: un modelo de gestión que esté centrado en los aprendizajes, una organización escolar democrática y una institución con una convivencia democrática entre sus miembros de la comunidad. Asimismo, está centrado en los enfoques de derecho, de inclusión y equidad; teniendo como horizonte una gestión basada en resultados con aprendizajes de calidad (Ministerio de Educación, 2014). En este sentido, el modelo que propone el Minedu está compuesto por tres componentes, los cuales se interrelacionan entre si para generar sinergia y alcanzar los aprendizajes de calidad. Estos componentes se explican de manera detallada en la siguiente figura:

Figura 7 Componentes de la gestión escolar (Minedu, 2014)



La reforma de la gestión escolar como una nueva percepción del sistema educativo requiere de un nuevo estilo de liderazgo. Para el Ministerio de Educación (2014), el líder pedagógico debe ser “un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes” (p. 14). Este rol del directivo también incluye la capacidad para generar vínculos entre el trabajo docente, el clima escolar y la comunidad educativa.

De acuerdo con Pozner, (1995) la gestión escolar implica una cadena de acciones interconectadas entre sí y conducidas por el equipo directivo para generar el logro de intencionalidades pedagógicas vinculadas a la comunidad educativa. Desde esta óptica, si se apuesta por una nueva escuela, no se puede concebir una gestión escolar sino está asociada al liderazgo pedagógico. De esta manera, para Murillo (2006) citado en Minedu

(2014) el liderazgo pedagógico es definida como “la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa” (p. 16).

A partir de este marco referencial, el Ministerio de Educación ha previsto la creación del Sistema de Dirección Escolar, como estrategia de política nacional y como documento orientador de este sistema el documento denominado Marco de Buen Desempeño del Directivo. En este sentido, “el Sistema de Dirección Escolar se caracteriza por la existencia de componentes organizados y relacionados que interactúan entre sí; a su vez, dentro de cada componente se diferencia un conjunto de procesos que, en suma, nutren todo el sistema” (Minedu, 2014). Estos componentes se muestran a continuación, en la siguiente figura:

Figura 8 *Componentes del Sistema de Gestión Escolar, Minedu (2014).*



Dentro del Sistema de Gestión Escolar, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se constituye en el componente sobre el cual confluyen los demás. Este documento norma el rol del directivo para ejercer de manera idónea la gestión escolar que asegure el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Este documento es una herramienta estratégica que permite implementar la política de desarrollo del directivo. Tiene tres propósitos específicos, en primer lugar, busca determinar una visión única sobre la concepción del liderazgo pedagógico que tiene como centralidad los aprendizajes, definiendo el rol del directivo en la institución. En segundo lugar, el propósito está relacionado con identificar un conjunto de prácticas que debe caracterizar al directivo eficaz, incidiendo en su desarrollo profesional. Mientras que el tercer propósito implica que este documento esté orientado a guiar procesos para seleccionar, evaluar el desempeño y diseñar la formación profesional de los directivos. Dentro de su sistema estructural, el documento define los dominios, competencias y desempeños del directivo, incluyendo sus descriptores.

Dentro del proceso de su construcción, el Marco de Buen Desempeño del Directivo fue producto de una ruta participativa, en el que se tomó como punto de partida la revisión de referentes internacionales y de evidencias investigativas respecto de las propuestas preliminares. Luego, se generó espacios de diálogo y discusión de la propuesta del documento con diferentes actores educativos, estos procesos de consulta nacional

permitieron recoger las sugerencias y tomar en cuenta las posibilidades de mejora del MBDDir.

En su estructura, el Marco de Buen Desempeño del Directivo define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de las instituciones de educación básica del país. El documento está compuesto por 2 dominios, 6 competencias y 21 desempeños. Donde los dominios se entienden como un conjunto de competencias que se refieren a un área específica del quehacer directivo, mientras que las competencias se refieren al saber hacer en contextos diversos, los cuales se relacionan con la predisposición por hacer las cosas de manera eficiente. En el caso de los desempeños son entendidos como acciones observables, respecto a las competencias que realizan los directivos. Las competencias y dominios se detallan a continuación en la siguiente figura.

Figura 9 Estructura del Marco del Buen Desempeño Directivo

<p>Dominio 1</p> <p>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</p> <p>Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad, y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.</p>	<p>Competencia 1</p> <p>Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>
	<p>Competencia 2</p> <p>Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>
	<p>Competencia 3</p> <p>Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p>
	<p>Competencia 4</p> <p>Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p>
<p>Dominio 2</p> <p>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p> <p>Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.</p>	<p>Competencia 5</p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>
	<p>Competencia 6</p> <p>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

2.2.2. El Clima Escolar

➤ La definición de clima escolar

Las competencias, por su naturaleza, pueden tener diversas clasificaciones, una de ellas corresponde a Tobón, S. (2013), quien manifiesta que, las competencias pueden “ser laborales y profesionales. Las primeras son propias de obreros calificados, se forman mediante estudios técnicos de educación para el trabajo y se

aplican en labores muy específicas; las segundas, en cambio, son exclusivas de profesionales” (p. 112). Por otro lado, Tejada y Tobón (2006) en coincidencia con Vargas (1999) sostienen una de las tipologías más conocidas respecto a las competencias, clasificándolas en: competencias básicas, competencias genéricas y competencias específicas.

El clima escolar es una terminología que es reciente en el ámbito educativo, sus antecedentes tienen origen en la concepción del clima organizacional o el entorno laboral en general. Es natural este precedente, pues también la institución educativa es una organización donde hay presencia laboral de actores que hacen posible la formación académica e integral de los estudiantes. En este sentido, según Assaél y Neumann (1991) considera que clima escolar constituye una construcción multidimensional, donde están presentes los valores, las percepciones y las formas de pensar de los integrantes de una comunidad educativa, es producto de un tejido de interrelaciones que se va elaborando entre los que componen la institución educativa. En esta misma línea de análisis, Cere, (1993) manifiesta que el clima escolar esta relacionada con un conjunto de particularidades de una institución educativa, que es resultado de la fusión de ciertos rasgos de su estructura, de los miembros que lo conforman, y de las responsabilidades que asumen cada uno de ellos para el desarrollo de los procesos educativos. De esta manera el

clima escolar afecta a la percepción que se tiene de la entidad, integrada por el equipo docente, sus alumnos y las actitudes que son producidas a partir de esta percepción.

Por otro lado, Pérez y Puentes (2020) tomando como referencia las ideas de Miskal (2005), Fan et al. (2011) propone un concepto relacionado con las características internas de la entidad educativa, considerando al clima escolar como un conglomerado de rasgos distintivos entre una institución y otra, es una marca o personalidad colectiva que tiene un impacto sobre los demás, generando influencia. Para Walberg (1983) el clima escolar es concebido como las percepciones que tienen los estudiantes, respecto a su ambiente socio-psicológico o escenario donde se desarrolla el proceso de aprendizaje. Donde los actores educativos se formulan una idea particular sobre las relaciones interpersonales que se dan en la institución educativa y el contexto respecto al cual se establecen estas relaciones.

De acuerdo con Misad et al., (2014) el clima escolar es concebido como un conjunto de condiciones socioculturales y de carácter organizacional, los cuales ejercen un impacto positivo para la convivencia en la institución educativa, promoviendo condiciones para el ejercicio docente y el aprendizaje. Desde esta perspectiva, el clima escolar no solo está vinculado a la convivencia, sino que está asociado a propiciar un conjunto de condiciones que favorecen al

aprendizaje. Por ejemplo, mejora la calidad de interacciones entre los miembros de la comunidad, también facilita la planificación de acciones en favor de los estudiantes, por otro lado, contribuye a la generación de un entorno acogedor y seguro de la institución educativa; por último, propicia espacios para la implementación de mecanismos de participación para el establecimiento de normas de convivencia consensuadas. En esta misma línea de análisis, la responsabilidad principal de fomentar un ambiente escolar adecuado para el aprendizaje recae en gran medida en los equipos directivos; a pesar de que, el desarrollo de habilidades directivas puede mejorar aún más esta situación.

El clima escolar está estrechamente relacionado con el rendimiento académico, como lo demuestran investigaciones realizadas en Latinoamérica que lo vinculan con la eficacia escolar. Esto no solo se refiere a mejoras en áreas académicas, sino también al desarrollo actitudinal y moral de los alumnos (Ministerio de Educación, 2014). En este sentido, el clima escolar está vinculado directamente con diversos aspectos del proceso educativo. Según Pérez y Puentes (2020):

Existe una relación bidireccional, es decir que el clima escolar se ve afectado por factores estructurales y estratégicos, y este a su vez influye en variables relacionadas con el entorno educativo y las interacciones entre los diferentes actores institucionales

(estudiantes, padres de familia, docentes y directivos). El clima escolar incide de manera positiva o negativa en los resultados académicos, comportamentales y sociales de los estudiantes; varios estudios han confirmado una correlación entre las percepciones favorables del clima escolar y los resultados positivos de los estudiantes en el desempeño académico, las interacciones sociales, competencias socioemocionales y autoestima; en docentes se ha encontrado una asociación entre clima positivo y cohesión, compromiso y satisfacción laboral. De igual manera, la percepción de un clima escolar negativo se relaciona con comportamientos de violencia, victimización y ansiedad.

Para el establecimiento del clima escolar óptimo es muy importante los roles que cumplen todos los miembros de la comunidad educativa. En este sentido, “el perfil del director es importante para alcanzar óptimos resultados de aprendizaje. Con relación a esto es importante destacar que desde la gestión directiva se puede propiciar un ambiente de cooperación y un adecuado proceso de aprendizaje–enseñanza” (Misad et al., 2020, p. 9). Dentro de este marco de responsabilidades, el directivo también debe proyectar una nítida propuesta de gestión de la convivencia escolar. Desde esta perspectiva, Belzunce et al., (2013) señala que una de las competencias que debe desarrollar el directivo está vinculado con las competencias socioemocionales, en este sentido propone tres

grupos de competencias: subyacentes, emocionales básicas y emocionales ejecutivas; los cuales se detallan en la siguiente figura.

Figura 10 *Grupos de competencias socioemocionales del directivo*



➤ Los tipos de clima escolar

En términos generales, según Herrera et al., (2014) el clima escolar es definido como los “procesos de interacción que se generan entre diversos actores en un contexto y momento determinado, en el que se presenta un intercambio de estímulos, de respuestas, de compartir las diferencias o consentir las mismas de acuerdo a su nivel social y estado psicológico” (p. 8–9). En este sentido, el clima escolar está asociado a las formas cómo se interrelacionan los miembros de la comunidad educativa. De acuerdo con Arón y Milicic (1999) citado en Herrera et al., (2014) existen dos

tipos de clima escolar: los climas nutritivos y los climas escolares tóxicos.

- **Clima escolar nutritivo:** Este tipo de clima genera en los miembros de la comunidad una sensación de motivación para formar parte de las acciones programadas en la escuela. Ejerce una predisposición para realizar con entusiasmo las tareas y los procesos de interacción, haciendo posible una convivencia armónica. Se caracterizan por constituirse en climas escolares positivos, donde se evidencia interés por mejorar el desarrollo personal de los docentes, en el que se muestra respeto y confianza en las interacciones entre profesores y demás miembros de la organización. También se hace visible en la organización una elevada moral de sus miembros, capacidad para involucrarse en el logro de las metas institucionales. Por otro lado, este clima hace posible un ambiente físico confortable para la realización de actividades educativas cotidianas, de tal manera que, los reconocimientos, castigos, actividades de entretenimiento, son entendidas como mecanismos naturales que forman parte de la organización educativa.
- **Clima escolar tóxico:** Este clima se caracteriza por mostrar convivencia negativa entre sus miembros de la organización, donde las interacciones que realizan están marcadas por conflictos cotidianos que dificultan los procesos de enseñanza y

aprendizaje. Estos ambientes nocivos ocasionan el normal desarrollo académico y emocional de los estudiantes, generando en ellos falta de interés por estudiar, irritación, falta de motivación e incluso estrés. En algunos casos, estos alumnos pueden experimentar sensación de agotamiento físico y ansiedad. En el caso de los docentes, el clima tóxico produce falta de motivación y compromiso institucional, no existe en ellos interés por involucrarse en el cumplimiento de la visión de la escuela, por tanto, no se integran en actividades planificadas por la institución para cumplir los objetivos. Se evidencia en los miembros de la comunidad una percepción negativa sobre las acciones que realizan, la crítica y la queja constituyen elementos visibles en este tipo de clima (Arón y Milicic (1999).

➤ **Las características del clima escolar**

De acuerdo con Valoras (2008), el clima escolar de una institución educativa no es compacta en todos los lugares, existen escuelas donde el clima favorece el logro de las metas y otros, donde se convierten en obstaculizadores para alcanzar los objetivos institucionales. En este sentido, como ideal, se pretende que las organizaciones construyan climas escolares positivos, a partir del cual se pueda generar sinergias para desarrollar el aprendizaje de los estudiantes, donde los miembros de la comunidad se sientan comprometidos y perciban una sensación de bienestar y confianza

por integrarse en las actividades de la escuela. Tomando en cuenta las ideas de Howard et al. (1987) se ha identificado un conjunto de características que debería formar parte del clima escolar de una institución educativa, los cuales están expresados en la siguiente figura.

Figura 11 *Características del clima escolar*



➤ Las dimensiones del clima escolar

Una primera propuesta sobre la medición del clima escolar corresponde a Méndez, C. (2006), quien propone un conjunto de dimensiones que permiten evaluar esta variable, en este sentido propone las siguientes dimensiones: Estructura, responsabilidad, toma de decisiones, trabajo en equipo, estándares, resultados y recompensas, cooperación y apoyo, liderazgo, relaciones,

comunicación, control, obstáculos e identidad. Por otro lado, para Reinoso, Cea & Germán (2008) las dimensiones del clima escolar son la autonomía, estructura, aspectos físicos, recompensa, apoyo, calidez, apoyo del jefe, sentido de pertenencia y la disponibilidad de recursos.

Desde la óptica basada en la organización educativa, según Toro (2008) las dimensiones del clima escolar que se utilizan para evaluar esta variable son los siguientes: Estabilidad, claridad, coherencia, trabajo en equipo, valores colectivos, trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución y disponibilidad de recursos. Otra propuesta dirigida al clima escolar de entidades del nivel superior universitario corresponde a Chiang, Nuñez & Huerta (2005), quienes sostienen que las dimensiones pueden ser seis, la libertad de cátedra, interés por el aprendizaje estudiante, interés por la investigación y el estudio, empowerment, afiliación, consenso de la misión y presión laboral. Otra propuesta de dimensiones del clima organizacional orientado al ámbito empresarial es sostenida por Gómez (2004), quien propone las siguientes dimensiones: claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, toma de decisiones/autonomía, liderazgo, interacción social y apertura organizacional.

Para Canchón, Plaza y Zapata (2013), las dimensiones del clima escolar son la estructura y procesos, infraestructura, toma de

decisiones, relaciones interpersonales, compensación, identidad personal, identidad profesional y sentido de pertenencia. Debido a una propuesta construida en base a la revisión de otros aportes, veamos a continuación, el detalle de cada una de estas dimensiones:

- **Estructura y procesos:** Busca tomar en cuenta los componentes de la organización de la institución educativa, implica el conocimiento organizacional y funcional de los miembros de la comunidad educativa, desde los directivos hasta los integrantes de apoyo logístico, tomando en cuenta sus formas de interrelación a partir del estilo de liderazgo. Se toma en cuenta en esta dimensión variables como el liderazgo, la organización, las políticas internas las normas y la autoridad. También abarca el sentimiento que posee los integrantes de la escuela sobre las normas que rigen los comportamientos en la organización, incluso la percepción que tienen respecto al cumplimiento de actividades institucionales que se planifica para lograr metas.
- **Infraestructura:** Los ambientes físicos de trabajo son tomados en cuenta en esta dimensión, por lo tanto, importa mucho la percepción que tienen los miembros de la comunidad respecto a los factores de infraestructura que puede favorecer a un clima escolar adecuado. En este sentido, no basta con que los espacios físicos existan, sino, que también haya calidad, pertinencia y la accesibilidad al uso con fines principalmente académicos que

favorezcan un ambiente laboral óptimo. Las variables más usuales que se toman en cuenta en esta dimensión son los espacios físicos, el ambiente de trabajo y los recursos disponibles, estas deben favorecer a la concreción de los objetivos educacionales previstos por la institución educativa.

- **Toma de decisiones:** En esta dimensión se da relevancia a la autonomía y el nivel de libertad que tienen los miembros de la comunidad educativa para tomar decisiones que favorezcan al cumplimiento de objetivos institucionales. Es importante, por ello, que el estilo de liderazgo genere condiciones para que los miembros de la organización se involucren de manera participativa en la gestión escolar, donde el rol del directivo pueda trascender de la mera supervisión de tareas asignadas, hacia el acompañamiento para el logro de objetivos comunes. No se debe olvidar que, la confianza y la libertad para tomar decisiones genera un clima institucional satisfactorio, percibida no solo por el directivo, sino también por los demás integrantes de la organización educativa. Todo esto hará posible que la comunicación en la escuela sea efectiva y el trabajo en equipo ayude al desarrollo institucional.
- **Relaciones interpersonales:** La dimensión considera relevante las interrelaciones que se dan entre los miembros de la comunidad educativa para el establecimiento de un clima

escolar adecuado. Por ello, se busca que las relaciones entre el directivo con los docentes, los estudiantes y los padres de familia tengan un carácter asociativo, para que pueda alcanzarse de manera participativa objetivos previstos en la institución. Asimismo, es importante tomar en cuenta la percepción que tienen los miembros de la comunidad sobre la calidad de sus interrelaciones con los demás, para generar un ambiente de respeto y solidaridad. De esta forma, se puede estar en mejores condiciones para prevenir los conflictos o en todo caso gestionar de manera más idónea su solución. Por otro lado, en esta dimensión se da énfasis a las habilidades que se tiene para el “trato personal”, entendido como la capacidad para relacionarse y trabajar bien con los demás miembros de la comunidad.

- **Compensación:** Esta dimensión está centrada en la motivación como factor relevante que genera compromiso de los docentes y demás miembros de la escuela por realizar sus tareas y acciones para el logro de las metas y objetivos de la escuela. Esta motivación puede ser gestionada a partir del estímulo económico y refuerzo positivo por realizar de manera efectiva ciertas tareas específicas en favor de la organización, generalmente estas acciones deben estar relacionadas con el aspecto académico, es decir que favorezcan al logro de metas de aprendizaje. A partir de esta dimensión, se pretende saber la

percepción que tienen los docentes sobre los mecanismos de estímulo o sanción que ha previsto la institución educativa para los miembros de su comunidad. Ello implica saber el nivel de cantidad, calidad y equidad de los incentivos que ofrece la organización, en mérito al esfuerzo realizado por ellos. Un refuerzo bien orientado ante un trabajo bien realizado, que sea oportuno y adecuado, incrementa considerablemente la motivación laboral, alcanzando en tiempos más breves las metas propuestas.

- **Identidad personal y profesional / sentido de pertenencia:**

Implica saber el nivel de satisfacción que tienen los miembros de la organización con su profesión, con las funciones que cumple dentro de la escuela y respecto a las tareas que desempeña. En el caso de los profesores, está relacionada con su “vocación docente”, el cual se constituye en factor motivacional muy importante para el desempeño de su quehacer educativo. La valoración externa del trabajo realizado es muy importante para desarrollar este sentido de satisfacción profesional, en espacios donde perciben que su labor es valorada por los demás (directivos, colegas, estudiantes, etc.) hará que el profesional tenga una percepción positiva de su identidad. Por otro lado, el sentido de pertenencia es un factor que permite medir el clima escolar, cuando los miembros de la

comunidad educativa sienten identificación con los valores, las normas y los principios de la institución, el nivel de pertenencia será mayor. Por lo que sus vínculos con la entidad serán más sólidos y el cumplimiento de sus funciones serán de mayor efectividad, haciendo posible la consecución de metas institucionales. Las variables que usualmente se emplean en esta dimensión son: los principios éticos, la coherencia institucional, la misión institucional, las actitudes frente a la institución y la imagen institucional.

➤ **Las dimensiones del clima escolar según el MINEDU**

El Ministerio de Educación (2017), tomando en cuenta la postura multidimensional de Frisancho (2016) sobre el clima escolar manifiesta que, existen tres dimensiones: las características físicas de la institución educativa, la convivencia escolar (el sistema social de interrelaciones entre los individuos) y la cultura escolar (sistema de creencias y valores que comparten) (p. 15). A continuación, detallamos cada una de estas dimensiones del clima escolar.

- **Características físicas de la escuela:** Esta dimensión está relacionada con la existencia de condiciones físicas que debe tener una institución educativa para ofrecer un servicio educativo de calidad. Para un clima escolar favorable, es relevante la apariencia de la infraestructura, el tamaño del local escolar, las ratios entre profesor y alumno, la organización de

las aulas y espacios administrativos, los recursos y materiales educativos, la limpieza de la infraestructura e incluso la luminosidad de los ambientes. Todos estos factores repercuten en la percepción que tienen los miembros de la comunidad educativa sobre el clima escolar de su institución educativa.

- **La convivencia escolar:** Se refiere a la forma cómo se establecen las relaciones internas entre los miembros de la comunidad educativa. En esta concepción está implicada el valor formativo, preventivo y regulador de las interrelaciones dadas en la escuela. De acuerdo con el MINEDU (2016) La convivencia escolar es “una construcción colectiva cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por todos los y las integrantes de la comunidad educativa. Para ello debe fomentar un ambiente de relaciones fundamentado en la democracia, la participación, la inclusión y la interculturalidad” (p. 6–7). En la siguiente figura podemos apreciar algunos aspectos que están presentes en la convivencia escolar.

Figura 12 Aspectos que están presentes en la convivencia escolar



- **La cultura escolar:** Esta dimensión alude al sistema de valores y creencias que poseen los miembros de una comunidad educativa. Sus orígenes están en la concepción de cultura organizacional y apuesta por la eficacia escolar. En este sentido, Elías (2015) sostiene que la cultura escolar está relacionada con “los patrones de significado transmitidos históricamente y que incluyen las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, los rituales, las tradiciones, y los mitos comprendidos, quizás en distinto grado, por las personas miembros de la comunidad escolar (p. 288). En esta misma línea de análisis, Brown (2004) propone un conjunto de ingredientes que hacen posible una cultura escolar que, apuesta por alcanzar logros, en la siguiente figura se puede apreciar estas sugerencias.

Figura 13 *Ingredientes para una cultura escolar*



2.3. Definición de términos básicos

Liderazgo: Implica la capacidad de utilizar un conjunto de habilidades y conocimientos para influir en un grupo determinado, con la finalidad de ejercer influencia para alcanzar objetivos propuestos.

Perfil profesional: Se refiere a una agrupación de competencias atribuidas a un individuo que ostenta una profesión, a través del cual le permite desenvolverse con éxito en el desempeño de un puesto laboral. Implica el dominio de conocimientos, habilidades, valores y actitudes. Estas competencias, por lo general, son adquiridas a lo largo de su formación académica en una institución educativa superior.

Liderazgo pedagógico: Es un estilo de gestionar una institución educativa, que tiene como brújula la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Para tal fin establece objetivos educacionales concretos, como la

planificación del currículo, la evaluación de los docentes y sobre todo el acompañamiento en el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Gestión escolar: Es una agrupación de procesos administrativos y de mecanismos de liderazgo ejercidos por el directivo, con el propósito de desarrollar la formación integral de los estudiantes desde su ingreso a la Educación Básica hasta su término. Intervienen en la gestión escolar, las condiciones operativas, la gestión de la práctica pedagógica y la gestión del bienestar escolar.

Clima escolar: Esta referida a las interrelaciones que establecen los miembros de la comunidad educativa, donde se toma en cuenta la percepción de sus integrantes respecto a la satisfacción laboral y a su sentido de pertenencia. Este conjunto de condiciones socioculturales tiene una repercusión en la convivencia de la escuela, generando escenarios positivos para el aprendizaje de los estudiantes.

Características físicas de la institución educativa: Es un conjunto de factores que intervienen en la percepción de un clima escolar positivo o desfavorable. Estos factores están relacionados con el ambiente físico de trabajo, donde se toma en cuenta la calidad, pertinencia y accesibilidad de los espacios y recursos que se utiliza en la institución educativa para el desarrollo de sus funciones asignadas.

Convivencia escolar: Forma particular de interrelacionarse que tienen los integrantes de la comunidad educativa, donde se construye vínculos bidireccionales entre directivos, alumnos, docentes y padres de familia.

Cultura escolar: Conjunto de patrones asumidos por una comunidad educativa, los cuales fueron transmitidos históricamente; incluyen sus creencias, valores, ceremonias, tradiciones y otras convenciones propias de una institución educativa.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Existe relación entre el liderazgo pedagógico y el clima escolar de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.

2.4.2. Hipótesis específicas

Hay relación entre el liderazgo pedagógico y las condiciones físicas de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.

Existe relación entre el liderazgo pedagógico y la convivencia escolar de los miembros de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.

Sí existe relación entre el liderazgo pedagógico y la cultura escolar de los miembros de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.

2.5. Identificación de variables

Variable 1:

Liderazgo pedagógico

Dimensiones:

- La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes
- Orientación de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

Variable 2:

Clima escolar

Dimensiones:

- Condiciones físicas de la institución educativa
- Convivencia escolar
- Cultura escolar

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
VARIABLE 1 LIDERAZGO PEDAGÓGICO	El liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente. (Hallinger, 2005; Ord et al., 2013; Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009).	Esta variable se medirá considerando dos dimensiones (Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes; Orientaciones de las condiciones para la mejora de los aprendizajes), para ello se realizará una encuesta de una escala tipo Likert, se incluirán 30 ítems de respuesta cerrada con 05 opciones. Este instrumento es una adaptación del Marco del Buen Desempeño Directivo.	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes Orientación de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico institucional, familiar y social. • Instrumentos de gestión escolar. • Participación colectiva en las metas de aprendizaje. • Clima escolar. • Resolución de conflictos. • Participación organizada. • Infraestructura, equipamiento y material educativo. • Uso óptimo del tiempo y recursos financieros. • Prevención y manejo de situaciones de riesgo y seguridad. • Desempeño laboral del equipo administrativo y/o de soporte. • Toma de decisiones. • Rendición de cuentas. • Autoevaluación y mejora continua • Formación continua para los docentes. • Trabajo colegiado. • Innovación e investigación pedagógica. • Elaboración de la planificación curricular. • Aprendizaje colaborativo y por indagación. • Monitoreo en Estrategias y Recursos metodológicos. • Orientación en el proceso de evaluación y retroalimentación.

VARIABLE 2 CLIMA ESCOLAR	<p>“Es la percepción que los miembros de la institución escolar tienen respecto del ambiente en el cual desarrollan sus actividades habituales. Tales percepciones, se basarían en la experiencia que el propio individuo desarrolla en la interacción”</p> <p>(Milicic, 2001)»</p>	<p>Esta variable se medirá considerando tres dimensiones, para ello se realizará una encuesta de una escala tipo Likert, se incluirán 30 ítems de respuesta cerrada con 05 opciones.</p>	<p>Condiciones físicas de la institución educativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones físicas de los espacios (Iluminación, niveles de ruido y ventilación) • Infraestructura tecnológica que favorece el aprendizaje (Internet, centros de cómputo, otros) • Equipamiento logístico con mobiliario adecuado para los miembros de la comunidad educativa. • Recursos didácticos que favorecen el aprendizaje. • Espacios físicos para esparcimiento. • Infraestructura administrativa (Oficinas, tópicos, talleres, sala de docentes, otros)
			<p>Convivencia escolar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de interacción entre colegas • Nivel de interacción con los demás miembros de la comunidad educativa • Trabajo en equipo • Sentido de pertenencia a la institución • Comunicación asertiva • Gestión de conflictos
			<p>Cultura escolar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valores institucionales • Tradiciones de la institución • Ritos y ceremonias institucionales • Reglamentos y normas de la institución • Estilos de comunicación de la institución

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El estudio corresponde al tipo de investigación básica descriptiva, toda vez que el propósito es el análisis de las variables en su condición natural, es decir, tal como se presentan a la hora de aplicar los instrumentos de recojo de la información. (Sánchez y Reyes, 2006). En este sentido, lo que se busca con la investigación es el conocimiento de la realidad del clima escolar y el liderazgo pedagógico en las instituciones educativas de la muestra, para saber las relaciones que tienen a partir de la aplicación de los instrumentos.

3.2. Nivel de investigación

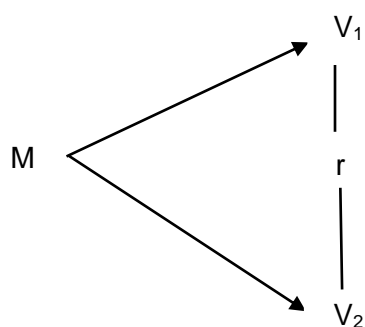
En función a la naturaleza del estudio, el nivel de investigación fue descriptivo correlacional, dado que, se pretende reconocer los rasgos y propiedades de las dos variables para después establecer las relaciones que se dan entre ambos.

3.3. Métodos de investigación

El método científico se constituye en el método fundamental para el desarrollo del proceso investigativo, sin embargo, también se utilizó el método analítico – sintético para la revisión documentaria en el marco teórico; asimismo el método deductivo para la discusión de resultados y conclusiones.

3.4. Diseño de investigación

En cuanto al diseño de investigación, el estudio es correlacional transeccional, al respecto Hernández et al. (2014) manifiesta que estos diseños “tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p. 93). En este caso nuestra investigación tuvo el propósito de asociar las variables liderazgo pedagógico y clima escolar en las instituciones públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca – Pasco. Por otro lado, se indica que el diseño es transeccional debido a que, el recojo de datos se realizó en un solo momento. La representación gráfica de este diseño es:



Donde:

M = Muestra

V₁ = Variable 1

V₂ = Variable 2

r = Nivel de correlación

3.5. Población y muestra

La población lo constituyen todos los docentes de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca – Pasco. El mismo que estuvo conformado por un total de 145 profesores.

Para el caso de la muestra, Hernández et al. (2014) señala que, “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175). En cuanto al tipo de muestra, se empleó el muestreo no probabilístico, toda vez que, la cantidad de elementos que formaron parte de esta muestra fueron elegidos de manera intencional por la investigadora. En este sentido, la muestra de estudio lo conformaron 90 docentes, distribuidos de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 2 *Distribución de la muestra de estudio*

Institución educativa	N° de docentes
I.E. Daniel Alcides Carrión	35
I.E.I N° 3 Antenor Rizo Patrón	25
I.E.I. Ricardo Palma	10
I.E.C. N° 39 Gerardo Patiño	10
I.E. 6 de Diciembre	10
TOTAL	90

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas:

En la investigación para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta.

3.6.2. Instrumentos:

El instrumento principal que se utilizó para la recolección de los datos fue el cuestionario tipo escala de Likert, el cual estuvo constituido por un conjunto de ítems que sirvió para evaluar las dos variables de estudio: liderazgo pedagógico y clima escolar. Para la variable liderazgo pedagógico se diseñaron 20 preguntas sobre las dos dimensiones (Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y Orientación de las condiciones para la mejora de los aprendizajes). En el caso de la variable clima escolar, también se formularon 20 ítems respecto a las 3 dimensiones: Condiciones físicas de la institución educativa, convivencia escolar y cultura escolar. La distribución de los ítems según sus dimensiones se realizó de acuerdo al siguiente detalle:

Cuestionario 1 (Para docentes): 20 ítems

- Dimensión: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes (10 ítems)
- Dimensión: Orientación de las condiciones para la mejora de los aprendizajes (10 ítems)

Cuestionario 2 (Para docentes): 20 ítems

- Condiciones físicas de la institución educativa (7 ítems)
- Dimensión: Convivencia escolar (7 ítems)
- Dimensión: Clima escolar social (6 ítems)

Valoración:

Se utilizó la escala de likert en 5 niveles

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) Regularmente
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

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

Confiabilidad de los instrumentos:

Para evaluar los cuestionarios sobre el liderazgo pedagógico y el clima escolar se realizó el proceso de validación de los instrumentos, de acuerdo al siguiente procedimiento:

- En base a los indicadores de las dimensiones de la variable liderazgo pedagógico y clima escolar se elaboraron dos cuestionarios, uno para cada

variable y ambos con 20 ítems, que correspondieron a sus respectivas dimensiones de estudio.

- La autora realizó la revisión de los ítems en lo referido a la coherencia con los indicadores y dimensiones, del mismo modo sobre su construcción semántica y sintáctica, apropiado para los docentes.
- Se aplicó los dos instrumentos en una prueba piloto a un total de 15 docentes, a partir del cual pretendió medir su nivel de confiabilidad.
- Los resultados de la prueba piloto para el cuestionario de liderazgo pedagógico fueron procesados para el análisis de casos utilizando el Alfa de Cronbach, obteniéndose el valor fue de 0,863. Según el cual el instrumento resultó ser confiable.

Tabla 3 *Estadísticos de fiabilidad para el cuestionario de liderazgo pedagógico*

Alfa de Crombach	N° de elementos
0,863	20

- Para el caso del cuestionario clima escolar, los resultados de la prueba piloto fueron procesados para el análisis de casos utilizando el Alfa de Cronbach, obteniéndose el valor fue de 0,885. Según el cual el instrumento resultó ser confiable.

Tabla 4 *Estadísticos de fiabilidad para el cuestionario de clima escolar*

Alfa de Crombach	N° de elementos
0,885	20

Validez de los instrumentos: El proceso de validez de los dos instrumentos se desarrolló mediante el juicio de expertos, para ello se seleccionó a tres especialistas que tienen experticia en el dominio teórico y metodológico de las variables de estudio. En el anexo del presente informe se presenta las fichas emitidas por los expertos.

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los datos recogidos mediante los instrumentos de investigación fueron procesados utilizando una base de datos en el software SPSS versión 22. Para analizar los datos se empleó el análisis de las distribuciones de frecuencia, la media aritmética, desviación estándar, coeficiente de correlación de Pearson y demás estadígrafos.

3.9. Tratamiento estadístico

El análisis e interpretación de la información obtenida fue realizada a través del software estadístico software SPSS versión 22. En cuanto a la presentación de los resultados se utilizaron las tablas de distribución descriptiva y gráficos de barras.

3.10. Orientación ética filosófica y epistémica

Para el proceso investigativo se consideró el restricto cumplimiento de respeto por el manejo de la autoría de los referentes teóricos empleados en la investigación, para ello se realizó el adecuado uso de los formatos de citas de las Normas APA 7ma. Edición. Asimismo, se respetó los códigos éticos de confidencialidad de la información brindada por los miembros de la muestra, así como su anonimato y el consentimiento informado. También se puso en

práctica los principios de compromiso con la objetividad, la veracidad y la autonomía para el recojo y procesamiento de datos. Dentro de la orientación filosófica, el estudio se desarrolló tomando en cuenta los enfoques de la gestión escolar, vigente en el sistema de educación básica en el Perú. Mientras que la orientación epistémica se centró en la objetividad para recoger los datos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo

El trabajo de campo se desarrolló según las las siguientes actividades:

- En primer lugar se determinó la versión final del instrumento de investigación producto de la validez y confiabilidad, para las variables liderazgo pedagógico y clima escolar. En este caso se procedió a realizar una prueba piloto para determinar la confiabilidad de los cuestionarios. Donde se eligió de manera aleatoria a 15 docentes, a quienes se les aplicaron los dos instrumentos. Los resultados de esta prueba aplicando el Alfa de Crombach para el cuestionario de liderazgo pedagógico mostró el valor de 0,863 de confiabilidad y para el cuestionario de clima escolar un 0,885 de confiabilidad, validándose ambos instrumentos de recolección de los datos de investigación. La prueba de validez de los instrumentos se realizaron mediante el juicio de expertos.

- En segundo lugar se realizó la aplicación de los cuestionario de liderazgo pedagógico y del clima escolar dirigido a los docentes de la muestra de estudio. Para ello se optó por realizar la administración del instrumento mediante la modalidad virtual, utilizando el formulario de Google.
- En tercer lugar, cuando se obtuvieron los datos a partir de la aplicación de los instrumentos de investigación, se procedió a su procesamiento. Para ello se organizó la información en una base de datos, se procesaron y analizaron los resultados mediante la estadística descriptiva, para finalmente realizar la prueba de correlación de variables a través de la estadística inferencial.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados

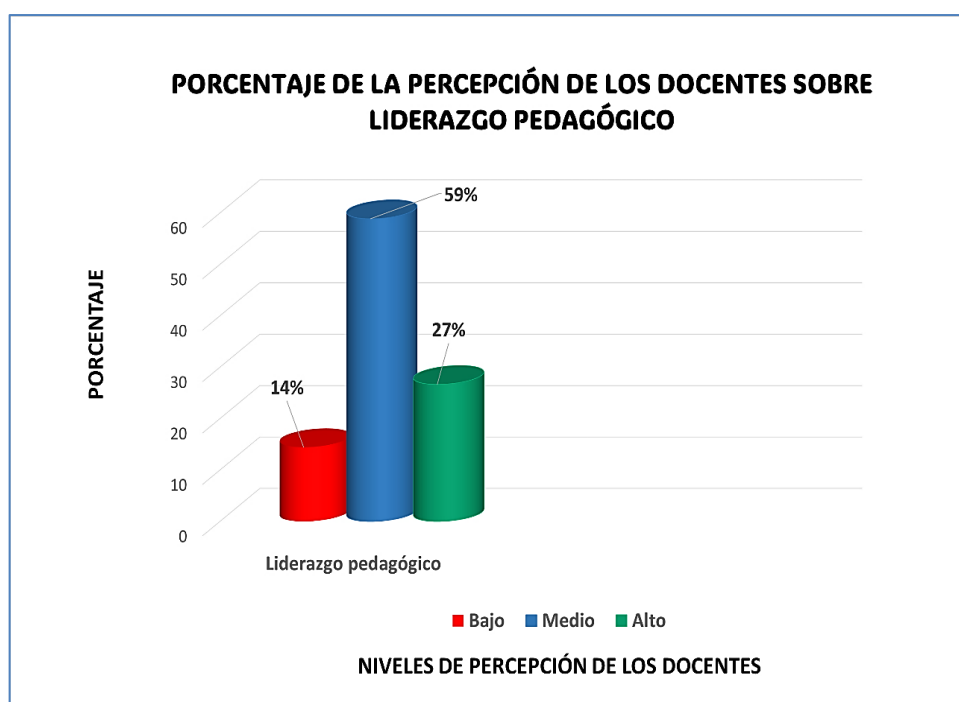
A continuación, se presenta las tablas y las figuras de los resultados del trabajo de campo.

Tabla 5 *Percepción de los docentes sobre el liderazgo pedagógico*

		Liderazgo pedagógico	
		f	%
Niveles de percepción	Bajo	13	14%
	Medio	53	59%
	Alto	20	27%
Total		90	100%

Nota: Elaborado en base a los resultados de la encuesta

Figura 14 *Porcentaje de la percepción de los docentes sobre el liderazgo pedagógico*



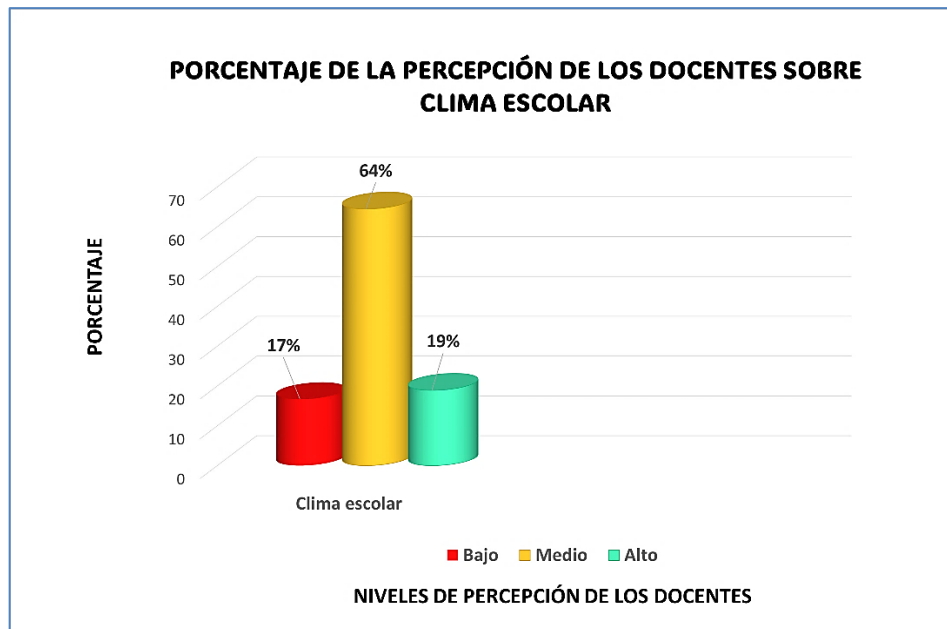
Interpretación: En la tabla 5 y la figura 14 se muestra que la mayoría de los docentes (59%) perciben que el liderazgo pedagógico de los directivos de las instituciones donde laboran tienen un nivel medio. Por otro lado, un 14% de los encuestados perciben que el liderazgo pedagógico de sus directivos tienen un nivel bajo, Sin embargo, existe un 27% de los docentes que tienen una percepción alta respecto al liderazgo pedagógicos de sus directivos. Estos valores nos permiten colegir que, más de la mitad de los docentes de la muestra consideran que sus directivos realizan gestiones y orientaciones de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en un nivel intermedio. Lo que resulta positivo es evidenciar que hay un considerable grupo de docentes que afirman que sus directivos realizan un buen nivel de liderazgo pedagógico.

Tabla 6 *Percepción de los docentes sobre el clima escolar*

		Clima escolar	
		f	%
Niveles de Desarrollo	Bajo	15	17%
	Medio	58	64%
	Alto	17	19%
Total		90	100%

Nota: Elaborado en base a los resultados de la encuesta

Figura 15 *Porcentaje de la percepción de los docentes sobre el clima escolar*



Interpretación: Conforme a los valores evidenciados en la tabla 6 y figura 15, se muestra que el 64% de los profesores encuestados, es decir, más de la mitad, consideran que existe un nivel medio de clima escolar en su institución educativa. Por su parte, otro grupo minoritario equivalente al 17% perciben que en su institución educativa el clima escolar es bajo. Mientras que un 19% de los docentes de la muestra consideran que el clima escolar de sus instituciones educativas tienen un nivel alto. Asimismo, es necesario enfatizar que, la

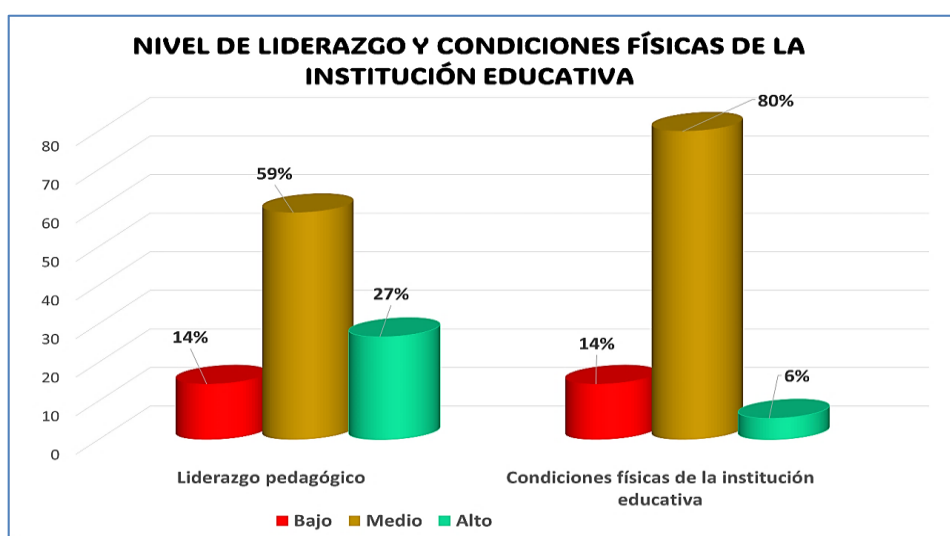
percepción que los docentes tuvieron sobre el clima escolar consideraron las dimensiones de infraestructura física de la institución educativa, convivencia escolar y cultura escolar.

Tabla 7 *Liderazgo pedagógico y Condiciones físicas de la institución educativa*

		Liderazgo pedagógico		Condiciones físicas de la institución educativa	
		f	%	f	%
Niveles de Desarrollo	Bajo	13	14%	13	14%
	Medio	53	59%	72	80%
	Alto	20	27%	5	6%
Total		90	100%	90	100%

Nota: Elaborado en base a los resultados de la encuesta

Figura 16 *Porcentaje del nivel de liderazgo pedagógico y la dimensión condiciones físicas de la institución educativa*



Interpretación: De acuerdo a los valores mostrados en la tabla 7 y la figura 16, se aprecia que, más de la mitad de docentes encuestados, equivalente al 59%, consideran que el liderazgo pedagógico de sus directivos tiene un nivel medio. Del mismo modo se observa que para un 80% de los profesores de la

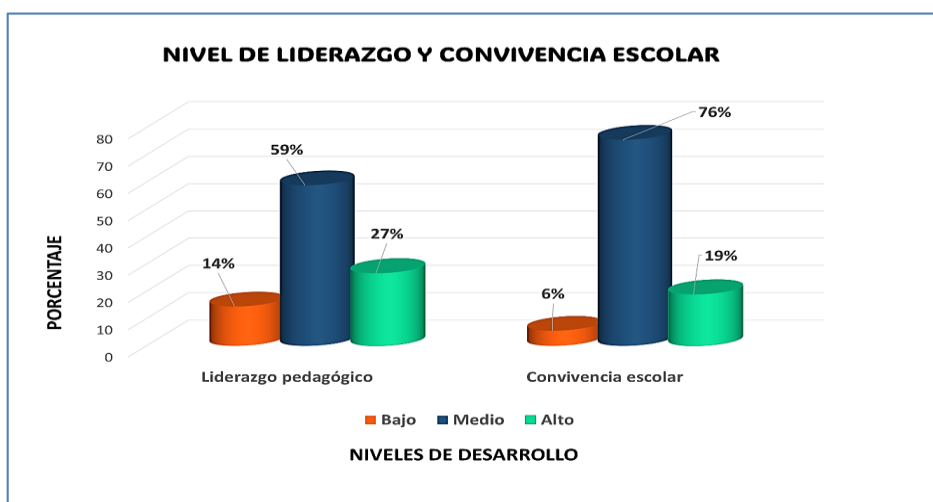
muestra las condiciones físicas de sus instituciones educativas también tienen un nivel medio. Otro dato importante que se desprende de la figura, es el hecho que hay un 14% de docentes encuestados que perciben en un nivel bajo tanto el liderazgo pedagógico de sus directivos, así como las condiciones físicas de las instituciones educativas donde laboran. A partir de estos porcentajes podemos deducir que, para la percepción sobre el liderazgo pedagógico las condiciones físicas de la institución educativa tiene un impacto muy importante.

Tabla 8 *Liderazgo pedagógico y Convivencia escolar*

		Liderazgo pedagógico		Convivencia escolar	
		f	%	f	%
Niveles de Desarrollo	Bajo	13	14%	5	6%
	Medio	53	59%	68	76%
	Alto	20	27%	17	19%
Total		90	100%	90	100%

Nota: Elaborado en base a los resultados de la encuesta

Figura 17 *Porcentaje del nivel de liderazgo directivo y la dimensión convivencia escolar*



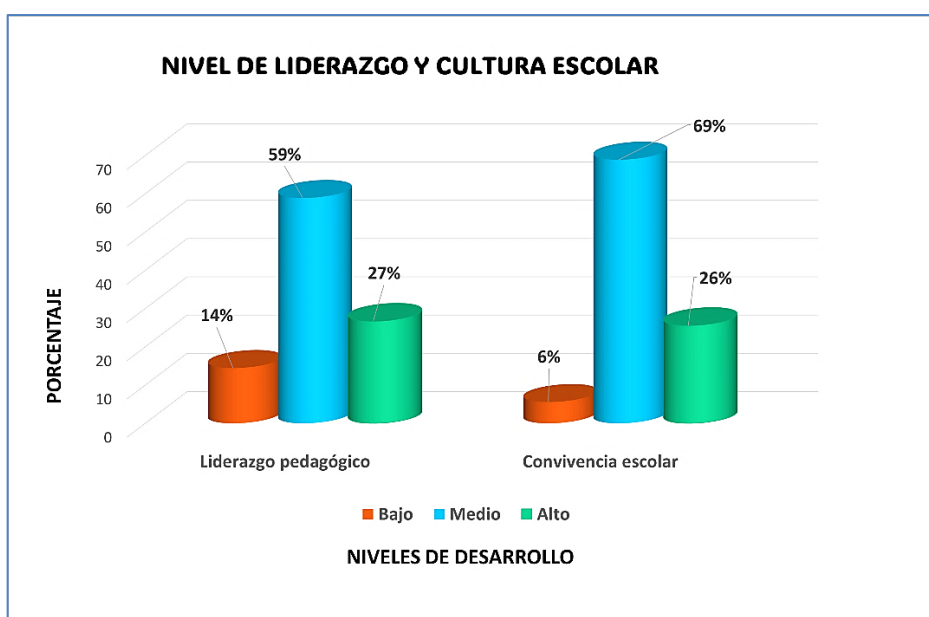
Interpretación: En la tabla 8 y la figura 17 se presentan los resultados de la encuesta a docentes, según el cual se evidencia que, para un 59% de profesores los directivos de sus instituciones educativas poseen un nivel medio de liderazgo pedagógico. Por otro lado, para un 76% de encuestados conciben que la convivencia escolar tiene también un nivel medio. Del mismo modo, existe un dato relevante que merece ser resaltado, relacionado a la apreciación que tienen solo un 6% de docentes respecto a la convivencia escolar, al que catalogan como bajo; es decir que para solo 5 docentes de un total de 90, la convivencia escolar en sus instituciones educativas son deficientes. A partir de estos porcentajes podemos colegir que, para la mayoría de los profesores el liderazgo pedagógico como la convivencia escolar solo alcanzan un nivel medio, mientras que para un grupo mediano (27%) sus directivos tienen un liderazgo pedagógico de nivel alto.

Tabla 9 *Liderazgo pedagógico y Cultura escolar*

		Liderazgo pedagógico		Cultura escolar	
		f	%	f	%
Niveles de Desarrollo	Bajo	13	14%	5	6%
	Medio	53	59%	62	69%
	Alto	20	27%	23	26%
Total		90	100%	90	100%

Nota: Elaborado en base a los resultados de la encuesta

Figura 18 *Porcentaje del nivel de liderazgo directivo y la dimensión cultura escolar*



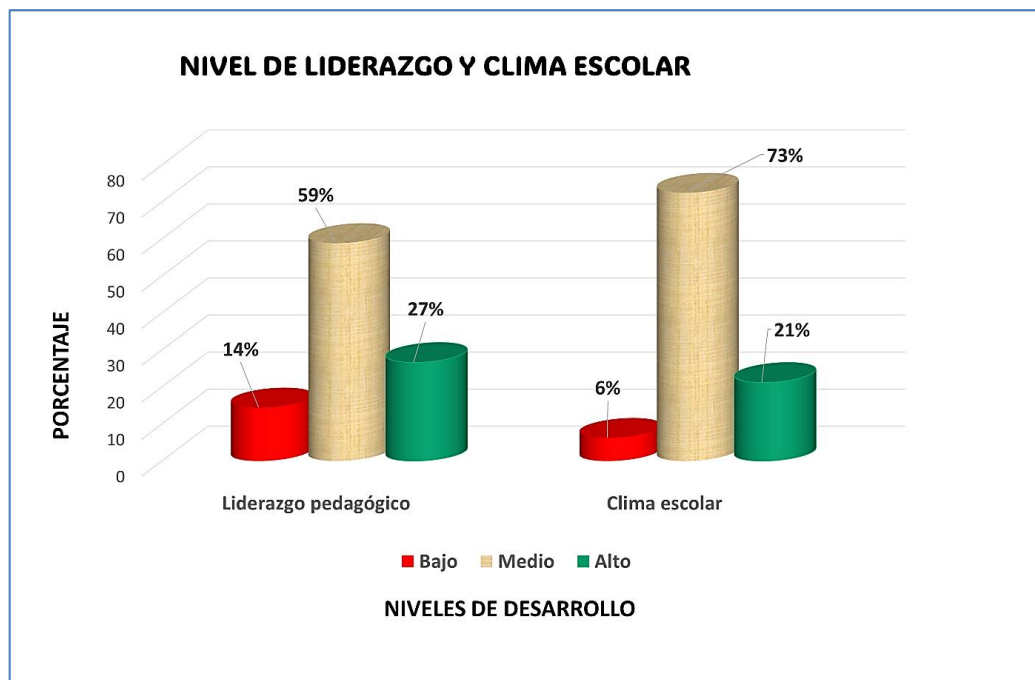
Interpretación: Desde la percepción de los docentes, el análisis de la tabla 9 y figura 18 nos permite afirmar que, para el 26% de los encuestados el nivel de cultura escolar percibida en sus instituciones educativas es alta. Asimismo, un 27% de los encuestados señalan que el liderazgo educativo de sus directivos son altos. Sin embargo, la mayoría de los docentes conciben que tanto el liderazgo pedagógico (59%) como la cultura escolar (69%) tienen un nivel de aceptación media. Estos valores expresados nos permiten inferir que, el liderazgo pedagógico de los directivos guarda estrecha relación con la percepción sobre el clima escolar, pues en ambos casos la mayoría de los encuestados afirmaron que los niveles de desarrollo solo se encuentran en el nivel medio.

Tabla 10 Liderazgo pedagógico y Clima escolar

		Variable		Variable	
		Liderazgo pedagógico		Clima escolar	
		f	%	f	%
Niveles de Desarrollo	Bajo	13	14%	15	6%
	Medio	53	59%	58	73%
	Alto	20	27%	17	21%
Total		90	100%	90	100%

Nota: Elaborado en base a los resultados de la encuesta

Figura 19 Porcentaje del nivel de liderazgo pedagógico y clima escolar



Interpretación: De los datos expresados en la tabla 10 y figura 19 podemos colegir que, en la variable liderazgo pedagógico 20 docentes de un total de 90, es decir un 27% de ellos, consideran que sus directivos tienen un nivel alto de liderazgo pedagógico. En correspondencia, para la variable clima escolar, el 21% de docentes perciben también que en sus instituciones

educativas existen un nivel alto de clima escolar. Pero, la mayoría de los encuestados perciben que hay nivel medio de liderazgo pedagógico (59%) y también en clima escolar (73%).

4.3. Prueba de hipótesis

4.3.1. Prueba de hipótesis general

H_g: Existe relación entre el liderazgo pedagógico y el clima escolar de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.

H₀: No existe relación entre el liderazgo pedagógico y el clima escolar de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.

- **Prueba de normalidad:** Antes de la realización de la prueba de hipótesis se procedió a realizar la prueba de normalidad, cuyos resultados son:

Tabla 11 *Resultados de la prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo pedagógico	,081	90	,200 [*]
Clima escolar	,117	90	,004

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

^a. Corrección de significación de Lilliefors

- En este caso los resultados de la prueba de normalidad utilizando el software SPSS, indican que de acuerdo a la prueba Kolmogórov-Smirnov, para la variable liderazgo pedagógico el valor de $p=0,200$ lo cual es $>0,05$ concluyéndose que los datos sí provienen de una distribución normal. Mientras que, para la variable clima escolar el valor de $p=0,004$ que es

$<0,05$ por lo cual se concluye que los datos no proceden de una distribución normal.

- **Estadístico de la prueba de hipótesis:** Como los resultados de la prueba de normalidad indican que los datos de la variable liderazgo pedagógico siguen una distribución normal y los datos de la variable clima escolar no tienen distribución normal, se procede a seleccionar una prueba no paramétrica. En este caso se optó utilizar la prueba de correlación Rho de Spearman.

Tabla 12 *Matriz de correlación entre liderazgo pedagógico y clima escolar*

			Liderazgo pedagógico	Clima escolar
Rho de Spearman	Liderazgo pedagógico	Coeficiente de correlación	1,000	,320**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	90	90
	Clima escolar	Coeficiente de correlación	,320**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	90	90

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

Interpretación: La tabla 11 muestra los resultados de la prueba de correlación Rho de Spearman, evidenciándose que hay una significancia de $p=0.002$ que es menor a 0.05, por lo tanto, se procede a rechazar la hipótesis nula y aprobar la hipótesis alterna. Por ello se afirma la existencia de relación entre el liderazgo pedagógico y el clima escolar de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024. Del

mismo modo, en cuanto al nivel de correlación entre estas dos variables, se mostró que hay una correlación positiva baja ($r = 0.320$).

4.3.2. Prueba de la hipótesis específica 1:

H_1 : Hay relación entre el liderazgo pedagógico y las características físicas de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.

H_0 : No hay relación entre el liderazgo pedagógico y las características físicas de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.

- **Estadístico de la prueba de hipótesis específica 1:** Según la prueba de normalidad, para ambas variables los datos provienen de una distribución no normal. Por ello, para la contrastación de la hipótesis específica 1 se utilizó la prueba de correlación Rho de Spearman para datos no paramétricos, a partir del cual se identificó la correlación entre la variable perfil liderazgo pedagógico y la dimensión condiciones físicas de las instituciones educativas.

Tabla 13 *Matriz de correlación entre liderazgo pedagógico y condiciones físicas de las instituciones educativas*

			Liderazgo pedagógico	Condiciones físicas de I.E.
Rho de Spearman	Liderazgo pedagógico	Coeficiente de correlación	1,000	,245*
		Sig. (bilateral)	.	,020
		N	90	90
	Condiciones físicas de I.E.	Coeficiente de correlación	,245*	1,000
		Sig. (bilateral)	,020	.
		N	90	90

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación: De acuerdo a la prueba de correlación Rho de Spearman se muestra una significancia de $p=0.020$, menor a $p=0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyéndose que, hay relación entre el liderazgo pedagógico y las características físicas de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024. En cuanto al nivel de correlación que hay entre estas dos variables se muestra que, existe una relación positiva baja ($r = 0.245$).

4.3.3. Prueba de la hipótesis específica 2:

H₂: Sí existe relación entre el liderazgo pedagógico y la convivencia escolar de los miembros de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.

H₀: No existe relación entre el liderazgo pedagógico y la convivencia escolar de los miembros de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.

- **Estadístico de la prueba de hipótesis específica 2:** De acuerdo a los resultados de la prueba de normalidad, para ambas variables los datos provienen de una distribución no normal. Por ello, para la contrastar la hipótesis específica 2 se utilizó la prueba de correlación Rho de Spearman para datos no paramétricos, a partir del cual se identificó la correlación entre la variable perfil liderazgo pedagógico y la dimensión convivencia escolar.

Tabla 14 *Matriz de correlación entre liderazgo pedagógico y convivencia escolar*

			Liderazgo pedagógico	Convivencia escolar
Rho de Spearman	Liderazgo pedagógico	Coefficiente de correlación	1,000	,315**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	90	90
	Convivencia escolar	Coefficiente de correlación	,315**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	90	90

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

Interpretación: De acuerdo a la tabla 14 el resultado mostrado por la prueba de correlación Rho de Spearman indica que existe una correlación de $r=0,315$, lo que implica afirmar la existencia de un nivel de correlación positiva baja entre las dos variables investigadas. Asimismo, se pudo identificar que el nivel de significancia es de $p=0,003$, lo cual es $<0,05$ por lo tanto corresponde rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, concluyéndose que, existe relación entre el liderazgo pedagógico y la convivencia escolar de los

miembros de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.

4.3.4. Prueba de la hipótesis específica 3:

H₃: Sí existe relación entre el liderazgo pedagógico y la cultura escolar de los miembros de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.

H₀: No existe relación entre el liderazgo pedagógico y la cultura escolar de los miembros de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.

- **Estadístico de la prueba de hipótesis específica 3:** En función a los resultados obtenidos en la prueba de normalidad, se obtuvo para ambas variables que los datos provienen de una distribución no normal. Por ello, para la contrastar la hipótesis específica 3 se utilizó la prueba de correlación Rho de Spearman para datos no paramétricos, a partir del cual se identificó la correlación entre la variable perfil liderazgo pedagógico y la dimensión cultura escolar.

Tabla 15 *Matriz de correlación entre liderazgo pedagógico y cultura escolar*

			Liderazgo pedagógico	Cultura escolar
Rho de Spearman	Liderazgo pedagógico	Coeficiente de correlación	1,000	,308**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	90	90
	Cultura escolar	Coeficiente de correlación	,308**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	90	90

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

Interpretación: De acuerdo a la tabla 14 el resultado mostrado por la prueba de correlación Rho de Spearman indica que existe una correlación de $r=0,308$, lo que implica afirmar la existencia de un nivel de correlación positiva baja entre las dos variables investigadas. Asimismo, se pudo identificar que el nivel de significancia es de $p=0,003$, lo cual es $<0,05$ por lo tanto corresponde rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, concluyéndose que, existe relación entre el liderazgo pedagógico y la cultura escolar de los miembros de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.

4.4. Discusión de resultados

La investigación tuvo como propósito establecer la relación que hay entre el entre el liderazgo pedagógico y el clima escolar de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024. De los resultados obtenidos en la presente investigación se evidencia la existencia de una correlación positiva baja entre el liderazgo pedagógico y el clima escolar, ya que el nivel de Correlación de Spearman $r = 0.320$. Mientras que la significación obtenida fue de $p=0.002$ lo cual es < 0.05 . Este resultado concuerda con los obtenidos por Portales (2017) quien en su investigación “Liderazgo pedagógico y clima escolar, de nivel primario Red 11 –UGEL 03.2015” evidenció que hay una relación estadísticamente significativa entre ambas variables, según la escala de correlación de Spearman con valor de 0,538. En este caso, si bien en ambos estudios se encontraron relaciones entre ambas variables, sin embargo, varían en sus niveles de correlación, mientras que en nuestra investigación se evidenció

un nivel positivo bajo, en el estudio de Portales se manifiesta un nivel positivo moderado.

Por otro lado, nuestros resultados también guardan correspondencia con la investigación realizada por Poma (2016), en su estudio “El liderazgo Pedagógico del Director y el Clima Escolar en la Institución Educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco – 2016”. Donde halló una correlación positiva moderada entre las variables investigadas con un valor de $r=0,698$. La diferencia con nuestra investigación se dio en cuanto a las características y la amplitud de la muestra de estudio, mientras que en la presente investigación se realizó a docentes del nivel secundaria de varias entidades educativas, el estudio de Poma (2016) consideró a docentes y padres de familia del nivel primaria de una sola institución educativa. Sin embargo, también puede notarse que hay un ligero contraste con el nivel de relación obtenida, para nuestra investigación el nivel fue positiva baja, mientras que el estudio de Poma alcanzó un nivel de correlación positiva moderada.

Nuestros resultados que se obtuvimos en el presente estudio también son similares a los obtenidos por Santos (2019) quien realizó su tesis titulada “Liderazgo Pedagógico y Clima Organizacional en la Unidad Educativa Enrique Ibáñez Mora Pascuales 2, Ecuador 2018”. Donde los resultados de esta investigación mostraron que de acuerdo a la prueba de Pearson existe una correlación alta y directa entre liderazgo pedagógico y el clima organizacional, pues el valor fue de $r=0,686$. A pesar de que la muestra de estudio tuvo una cantidad menor a la que trabajamos en nuestra investigación (36 docentes), es

menester reconocer que los resultados son concordantes, sin embargo, difieren en el nivel de correlación; en el estudio de Santos (2019) el nivel es alta y significativa, mientras que en la presente investigación solo se evidencia una relación positiva baja entre liderazgo pedagógico y clima escolar.

CONCLUSIONES

Se ha determinado, a través de la prueba de correlación Rho de Spearman ($r=0.320$), una relación positiva baja con un nivel de significancia de $p=0.002$. Con lo cual se concluye que existe una relación entre el liderazgo pedagógico y el clima escolar de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco - 2024. Por lo tanto, puede afirmarse que, en un nivel bajo, el liderazgo pedagógico de los directos está asociada con la percepción que tienen los docentes sobre el clima escolar. Por otro lado, en cuanto al análisis descriptivo, se ha podido mostrar que el 59% perciben que el liderazgo pedagógico de los directivos de las instituciones donde laboran tienen un nivel medio; mientras que el 64% de los profesores encuestados, consideran que existe un nivel medio de clima escolar en su institución educativa.

En cuanto a la primera hipótesis específica, a partir del estadígrafo Rho de Spearman se concluye la existencia de una relación positiva baja entre el liderazgo pedagógico y las características físicas de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco - 2024, donde el valor de $p=0.020 < 0.05$ y el nivel de $r=0.24$. Por lo tanto, puede sostenerse, en un nivel bajo, que la percepción que tienen los docentes sobre las condiciones físicas de la institución educativa está relacionada con el liderazgo pedagógico del directivo.

Respecto a la primera hipótesis específica, tomando en cuenta el estadígrafo Rho de Spearman se concluye la existencia de una relación positiva baja entre el liderazgo pedagógico y la convivencia escolar de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco - 2024, donde el valor de $p=0,003 < 0.05$

y el nivel de $r=0,315$. Por lo tanto, puede sostenerse, en un nivel bajo, que la percepción que tienen los docentes sobre la convivencia escolar está asociada con el liderazgo pedagógico del directivo.

En relación a la tercera hipótesis específica, a partir de los resultados de la prueba de correlación Rho de Spearman, se confirmó una correlación significativa positiva baja ($r=0,308$), entre el liderazgo pedagógico y la cultura escolar de los miembros de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024, con un nivel de significancia de $p=0.035 < 0,05$. Por lo tanto, puede afirmarse, que, en un nivel bajo, la percepción que tienen los docentes sobre la cultura escolar está asociada con el liderazgo pedagógico del directivo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la UGEL Pasco desarrolle talleres sobre el impacto del liderazgo pedagógico en la gestión escolar, a pesar que en el estudio se evidencia que, más de la mitad de los docentes tienen una percepción sobre el liderazgo pedagógico de sus directivos en un nivel medio, existe todavía un buen sector (14%) que consideran que su liderazgo pedagógico tiene nivel bajo. Desde este punto de vista, los directivos de las instituciones educativas deben ser conscientes del rol transformador que cumplen dentro de la escuela, por ello deben seguir mejorando sus competencias directivas.

Las instituciones educativas del nivel secundaria de la UGEL Pasco deben implementar mecanismos para mejorar el clima escolar, en el cual participen todos los miembros de la comunidad educativa. Por ejemplo, deberían realizar jornadas de sensibilización, talleres vivenciales, estudio de casos y otras formas estratégicas que permitan generar condiciones favorables para el aprendizaje de los estudiantes.

Las instituciones educativas deberían promover la realización de actividades de esparcimiento y recreación para toda la comunidad educativa, con la finalidad de mejorar los niveles de convivencia escolar, sentido de pertenencia y la preservación de la buena cultura escolar que debe existir en la escuela.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, L., García, J. y Bolívar, R. Análisis de los estilos de liderazgo ejercidos en la Universidad de Pamplona, Colombia. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 17(1), 341 – 363. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n1.8450>
- Anderson, S. (2010) *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela*. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, 9(2), 34–52. DOI: <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Añazco, K., Valdivieso, R., Sánchez, O. y Guerrero, M. (2018). Los Estilos de Liderazgo y su efecto en la Satisfacción Laboral. *Revista INNOVA*, 3(10), 142–148. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>
- Arámbula, I. (2006). Ingeniería organizacional. Editorial Panamericana Formas e Impresos.
- Arón, A. & Milicic, N. (1999). Clima social escolar y desarrollo personal: Un programa de mejoramiento. Editorial Andrés Bello: Santiago de Chile. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/17414>
- Arroyo, J. (2009). Gestión directiva del currículum. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 9 (2), 1–17. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713058021>
- Assaél, J., Neumann, E. (1989). Clima emocional en el aula. Santiago de Chile: PIIE
- Balzán, Y. (2008). Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de educación básica. Trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Supervisión Educativa. Universidad de Maracaibo: Venezuela.

- Belzunce, J., Davila, I., Martínez, F., & Sastre, M. (2013). Jerarquización de competencias emocionales a través del modelo de la pirámide invertida. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(61), 43–61.
<https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2013/vol18/no61/3.pdf>
- Bolívar, A. (2010) *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Revista Gestionar. 2(2), 7–24.
<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación En Educación*, 3(5), 79–106.
- Bolívar, A. (2013) *La lógica del compromiso del profesorado y la responsabilidad de la escuela. Una nueva mirada*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación REICE. 11(2), 60–86 <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num2/art3.pdf>
- Bolívar, A. (2015) *Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende*. Revista Padres y Maestros. 2(361), 23–27
<https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.004>
- Canchón Leiva, Y., Plaza Serrato, G. y Zapata Sánchez, G. (2013). *Diseño y validación de un instrumento para medir el clima escolar en instituciones educativas*. Editorial Universidad de La Sabana. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://intellectum.unisabana>

edu.co/bitstream/10818/10104/1/Gustavo%20Anibal%20Zapata%20Sanchez%20TESIS.pdf

Carriego, C. (2006). Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 39 (2), 3.

<https://doi.org/10.35362/rie3922587>

Carrillo Vargas, L. (2018). La gestión escolar en las instituciones educativas. *Revista Síntesis*.

http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/Gestios_escolar.pdf

Cere (1993). Evaluar el contexto educativo. Documento de Estudio. Vitoria: Ministerio de Educación y Cultura. Gobierno Vasco. España.

Condori, J. (2021) *Las competencias socioemocionales del directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas*. Cátedra Villarreal, 9(1), 51–60.

<https://doi.org/10.24039/cv2021911064>

Correa, J., Rodríguez, M. y Pantoja, M. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *Revista Administer*, 32(4), 57–82. DOI:

[10.17230/ad-minister.32.3](https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.3) www.eafit.edu.co/ad-minister

Chiang, M.; Núñez, A. & Huerta, P. (2005). Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior. *Horizontes empresariales*, 66, 61–74.

Flores Varillas, D. (2016). *Relación entre liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016*. [Tesis de

Licenciatura, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]

<http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/4271>

Elías, M. E. (2015). La cultura escolar: Aproximación a un concepto complejo. *Revista Electrónica Educare*, 19(2), 285–301.

<http://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v19n2/a16v19n2.pdf>

Gajardo, J. y Ulloa, J. (2016) *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones*. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, 6(1), 1–13. [chrome-](#)

[extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.lidereseducativos](extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf)
[.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf](#)

Gómez, C. A. (2004). Diseño y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem.

Acta Colombiana de Psicología, 11, 97–113.

Guerrero, L. (2012). Modelo Escuelas Marca Perú. Rasgos y resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos. Comisión Escuelas Marca Perú.

Documento de consulta 2. Editorial Ministerio de Educación.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/3550>

Hallinger, P., Wang, W. C., Chen, C. W., y Li, D. (2015). Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale. Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale. New York: Springer.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ta ed). Graw Hill Education

- Herrera, K., Rico, R., & Cortés, O. (2014). El clima escolar como elemento fundamental de la convivencia en la escuela. *Escenarios*, 12(2), 7–18
<https://doi.org/10.15665/esc.v12i2.311>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). Successful school leadership what it is and how it influences pupil learning. Nottingham: Research Report 800.
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28 (1), 27–42.
- Menacho, I., Cavero, H. N., Orihuela, M. D., & Flores, G. S. (2021). Variables que inciden en la calidad educativa en un contexto de crisis sanitaria en instituciones educativas públicas de Comas. *Revista Propósitos y Representaciones*, 9(1), 1–19. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1037>
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Mineduc (Ministerio de Educación) (2008). Situación del liderazgo educativo en Chile, Santiago. <http://repositorio.uahurtado.cl/handle/11242/9115>
- Ministerio de Educación. (2014). Marco de buen desempeño del directivo: directivos construyendo escuela. Editorial MINEDU. <https://goo.gl/DsvRdo>
- Ministerio de Educación (2017) Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva. MINEDU Programa para directivos EDUCAN. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>

Ministerio de Educación. (2018). Perfiles de liderazgo pedagógico en escuelas primarias y su relación con el rendimiento (Zoom educativo N° 5). Lima: Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes.

Ministerio de Educación (2021) Cartilla sobre Lineamientos y compromisos de gestión escolar. Editorial MINEDU. <https://www.ugel02.gob.pe/interes/035-2023-ugel02-asgese-difusion-cartilla-sobre-lineamientos-compromisos-gestion-escolar>

Ministerio de Educación (2021) Guía para la Gestión Escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica. Editorial MINEDU. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/8845>

Milicic, N. (2001): Creo en ti: la construcción de la autoestima en el contexto escolar. Santiago: LOM Ediciones.

Misad, R., Misad, K. y Dávila, O. (2020). *El clima escolar desde la gestión directiva en Latinoamérica: una revisión de la producción académica*. Revista Psicoperspectivas Individuo y Sociedad. 9(2), 9-33. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2022.02.001>

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (2008). *Education and training policy. Improving school leadership, 1: policy and practice*. Paris: OCDE.

Ordoñez Díaz, E. (2022). *Liderazgo pedagógico directivo y calidad de la gestión escolar en la Institución Educativa 16478, San Ignacio, Cajamarca*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79053>

- Pacco Miranda, R. y Dávila Rojas, O. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*, 6(4), 3002–3009.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2809
- Palomo Vadillo, T. (2013) Liderazgo y motivación en equipos de trabajo. Editorial ESIC.
- Pérez, D. y Puentes, A. (2020). *Clima Escolar: Conceptualización y variables*. Revista pensamiento y Acción. 3(32), 1–20.
<https://doi.org/10.19053/01201190.n32.2022.13933>
- Poma estrella, O. (2016). *El liderazgo Pedagógico del Director y El Clima Escolar en la Institución Educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco – 2016*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]
<http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/1931>
- Portales Sotelo, L. (2017). *Liderazgo pedagógico y clima escolar, de nivel primario Red 11-UGEL 03.2015*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14481>
- Portocarrero Reyes, F. (2023). *Relación entre liderazgo pedagógico y clima escolar en docentes de la Institución Educativa N° 18117 de Cocabamba – Luya, 2016*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Trujillo]
<https://dspace.unitru.edu.pe/items/95694db9-cab5-4c59-b993-5ea2c16b2245>
- Quispe, S., Dávila, M., Cubas, M. y Tapia, A. (2023) *Liderazgo transformacional en el clima institucional y el desempeño docente en Perú*. Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 7(27), 359–371.
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.520>

- Reinoso, H., Cea, A., & Germán, B. (2008). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, (1), 39–54.
- Ritacco Real, M., y Amores Fernández, F. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: un estudio cualitativo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa RIMIE*. 24(81), 375–402.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662019000200375&script=sci_arttext
- Robinson, V., Hohepa, M., y Lloyd, C. (2009). School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Best evidence synthesis iteration [BES]. Wellington.
- Rodríguez–Molina, G. (2011) Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Revista Educ Educ*, 14(2), 253–267.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-12942011000200002&script=sci_arttext
- Sáez, G. (2009). Hacia un diseño de planificación didáctica para las escuelas insertas en contextos de alta vulnerabilidad social. [*Tesis doctoral Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Santiago, Chile*].
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015) Metodología y diseños de la investigación científica. Editorial Business Support Anneth SRL.
- Santos Cedeño, Y. (2019). *Liderazgo Pedagógico y Clima Organizacional en la Unidad Educativa Enrique Ibáñez Mora Pascuales 2, Ecuador 2018*. [Tesis de Maestría,

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/42848>

SINEACE (2015) Calidad en educación y derroteros. Editorial Súper Gráfica E.I.R.L.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/4882>

Tafur Puente, R., Espinoza Quispe, H. y Tejada Ccayahuillca, N. (2019). El liderazgo pedagógico del director y el aprendizaje de los estudiantes: percepciones de directores y docentes de dos instituciones educativas de Lima, Perú. *Revista Gestión Arte*, 11(2), 8-19.

<http://ojs.cfe.edu.uy/index.php/gestionarte/issue/view/79>

Toro, F. (2008). Análisis Psicométrico de la encuesta ECO IV de Clima Organizacional por países. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 27(1), 44-57.

Vallejos Sáenz, C. (2019). *Liderazgo pedagógico y gestión del clima escolar en las Instituciones Educativas de Educación Secundaria de la Unidad De Gestión Educativa Local Andahuaylas Apurímac, 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]

<https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/4403>

Valoras UC (2008). Clima social escolar. Centro de documentación. Editorial Ministerio de Educación Chile.

Visbal, E. (2014) *Clima organizacional para una cultura de calidad*. Orbis Revista Científica Ciencias Humanas, 10(29), 121-144

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70932556007>

Walberg, H. (1982): «Improving Educational Standars and Productivity. The Research Basis for Policy». Berkeley: McCuthan. Citado en A. Villa y L. M. Villar

(coordinadores) (1992): Clima organizativo y de aula. Teorías, modelos e instrumentos de medida. Gobierno Vasco, Servicio Central de Publicaciones.

ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Instrucciones: Estimado docente, el presente cuestionario es parte de una investigación académica, cuyo propósito es obtener información relevante respecto a tu opinión sobre el liderazgo pedagógico que ejerce el directivo de tu institución educativa. No te olvides que, la información es confidencial y reservada. Te agradezco por tu apoyo. Muchas gracias.

Valoración: La escala de valoración de cada ítem tendrá 5 opciones, según las siguientes especificaciones:

Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

ÍTEM	CRITERIOS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
Dimensión: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes						
1	El directivo organiza la aplicación sistemática de encuestas, entrevistas, pruebas, entre otros, y analiza, junto a la comunidad educativa, la información para comprender los resultados de aprendizaje de las y los estudiantes a partir de la cual planifica estrategias pertinentes para la mejora de la I.E.					
2	El directivo promueve jornadas o encuentros periódicos con los miembros de la comunidad educativa para la actualización de los instrumentos de gestión utilizando los datos recogidos en el diagnóstico de la I.E.					
3	El directivo genera mecanismos para promover el cuidado del bienestar físico y emocional de los estudiantes.					
4	El directivo ha identificado los potenciales aliados locales y establece alianzas con ellos para favorecer el logro de aprendizajes de las y los estudiantes. Planificando e implementando acciones conjuntas en favor de las metas institucionales.					
5	El directivo ha generado estrategias o mecanismos para promover una relación de respeto y cordialidad con las madres y padres de familias. Orientando su participación en toma de decisiones y en el desarrollo de acciones de la I.E.					
6	La gestión del directivo garantiza la disponibilidad y mantenimiento de los recursos materiales (infraestructura, equipamiento tecnológico y materiales educativos) de la I.E.					

7	El directivo ha generado mecanismos para el cumplimiento y monitoreo de la calendarización del tiempo en el PAT. Por ejemplo, implementando alertas y recordatorios a través de correos y redes sociales para cumplir con la calendarización.					
8	El directivo de la institución educativa ha implementado estrategias de prevención y mitigación de riesgos, así como de contingencia frente a desastres, las cuales se encuentran alineadas a las situaciones de riesgo identificadas para cada amenaza.					
9	El directivo ha previsto mecanismos (exposiciones, reuniones, paneles) que fomenten la transparencia sobre las acciones asociadas al uso de recursos financieros y de otra índole sobre los resultados de los procesos de gestión escolar.					
10	El directivo implementa reuniones periódicas con los comités de gestión escolar, donde monitorea el avance en las actividades planteadas en el PAT y realizan ajustes correspondientes para la mejora.					
Dimensión: Orientación de las condiciones para la mejora de los aprendizajes						
11	El directivo promueve espacios de aprendizaje colaborativo para el equipo docente de su institución educativa, fomentando la reflexión conjunta entre docentes sobre los aciertos y dificultades de la práctica pedagógica.					
12	El directivo implementa mecanismos de orientación al equipo docente en la elaboración de una planificación curricular alineada, y que considere las características individuales y colectivas de los estudiantes.					
13	El directivo diseña un sistema de monitoreo y seguimiento, priorizando a los profesores que obtuvieron bajos resultados en los desempeños docente. Además, analiza las estrategias y metas acordadas a fin de identificar oportunidades de mejora en las necesidades identificadas.					
14	En los monitoreos que ejecuta el directivo se evidencia la retroalimentación formativa y oportuna a los docentes, en aspectos identificados como debilidad.					
15	En las visitas de monitoreo que realiza el directivo utiliza instrumentos que establecen criterios de observación claros, orientados, principalmente, al aprendizaje colaborativo, la indagación, y el respeto y valoración de la diversidad.					
16	El directivo promueve jornadas de capacitación permanente dirigido al equipo de docentes, en aspectos identificados como brechas, producto de las acciones de monitoreo.					

17	El directivo ha implementado estrategias para que sus docentes puedan recoger las evidencias de aprendizaje de sus estudiantes, el mismo que les permita identificar claramente, su nivel de desempeño respecto a los logros de aprendizaje planteados.					
18	El directivo ha previsto estrategias para Implementar un sistema donde los docentes puedan realizar el seguimiento del progreso académico de sus estudiantes, lo que facilita la identificación de dificultades y avances, tanto a nivel individual como colectivo.					
19	El directivo genera mecanismos para monitorear el progreso del aprendizaje de estudiantes con bajos promedios y así garantizar atender sus necesidades de aprendizaje.					
20	Se percibe que el directivo se reúne con su equipo de trabajo (subdirectores, coordinadores, responsables de áreas, etc.) para dialogar sobre sus fortalezas y oportunidades de mejora, y se acuerda un plan de acción que incluya acciones formativas necesarias.					

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ESCOLAR

Instrucciones: Estimado docente, a continuación, con fines investigativos te presento un conjunto de ítems respecto a la percepción que tiene sobre la variable clima escolar en su institución educativa, para lo cual te solicito que respondas a cada una de ellas con mucha sinceridad y objetividad. Te agradezco cordialmente por tu apoyo, Muchas gracias.

Valoración: La escala de valoración de cada ítem tendrá 5 opciones, según las siguientes especificaciones:

Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

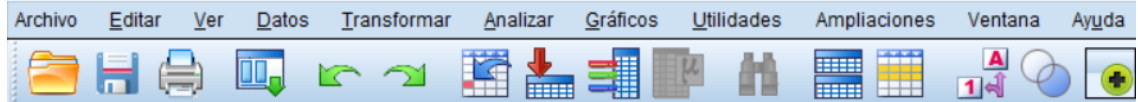
ÍTEM	CRITERIOS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
Dimensión: Condiciones físicas de la institución educativa						
1	Mi institución educativa cuenta con adecuadas condiciones físicas de iluminación, control de niveles de ruido y ventilación, los cuales favorecen a la realización de mi labor docente.					
2	La institución donde laboro cuenta con adecuada infraestructura tecnológica que favorece el aprendizaje (Internet, centros de cómputo, otros).					
3	El equipamiento logístico de mobiliario (carpetas, mesas, sillas, etc.) de la institución educativa es adecuada para los miembros de la comunidad educativa.					
4	La institución educativa donde trabajo está implementada con recursos didácticos que favorecen el proceso de aprendizaje de los estudiantes.					
5	La institución ha previsto espacios físicos para el esparcimiento y la recreación de los docentes y estudiantes.					
6	Los espacios para la cafetería o expendio de alimentos cumplen con mis expectativas.					
7	La institución educativa cuenta con infraestructura administrativa equipada (Oficinas, tópicos, talleres, sala de docentes, otros).					
Dimensión: Convivencia escolar						

8	Las relaciones interpersonales con los colegas de mi institución están marcadas por el respeto mutuo.					
9	El equipo directivo promueve mecanismos que promueven el trabajo en equipo para lograr metas institucionales.					
10	En los trabajos institucionales colaborativos percibo que mis opiniones son valoradas.					
11	En la institución existen mecanismos normativos que permiten la identificación y la resolución de conflictos.					
12	En general, percibo que el trato al personal administrativo de la institución es cordial y respetuoso.					
13	El sistema de comunicación del equipo directivo con los docentes y estudiantes es asertivo y efectiva.					
14	Percibo que la relación entre los miembros del equipo directivo de mi institución con sus docentes es cordial y empática.					
Dimensión: Cultura escolar						
15	Mi institución educativa tiene definido sus valores institucionales y ha previsto mecanismos para su difusión.					
16	Las tradiciones artísticas, culturales y deportivas de mi institución educativa son del conocimiento de toda la comunidad educativa y todos participan de ello.					
17	Se ha previsto en la institución educativa mecanismos de reconocimiento de los méritos para los docentes que aportan al desarrollo institucional.					
18	La normativa institucional (reglamentos y normas) fue construida de manera participativa y se ha previsto estrategias para difundirlo dentro de la comunidad educativa.					
19	Se percibe en el director o equipo directivo de la institución un estilo de liderazgo pedagógico y participativo.					
20	El directivo promueve actividades que refuercen el sentido de pertenencia, tanto en el personal docente como en los estudiantes, y asegura que todos comprendan la misión y visión institucional.					

ANEXO 2: BASE DE DATOS PARA EL PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO

*Procesamiento liderazgo y clima escolar.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

	Liderazgo	Clima	Condiciones	Convivencia	Cultura	var
1	61	65	20	26	19	
2	69	73	24	27	22	
3	78	73	23	27	23	
4	22	20	7	7	6	
5	80	73	25	27	21	
6	69	98	34	35	29	
7	92	63	21	21	21	
8	75	69	24	24	21	
9	77	75	26	27	22	
10	65	60	21	21	18	
11	64	100	35	35	30	
12	48	77	23	30	24	
13	100	79	28	28	23	
14	84	58	18	21	19	
15	96	71	26	23	22	
16	82	73	15	30	28	
17	63	74	22	28	24	
18	67	91	29	32	30	
19	65	50	10	20	20	
20	95	84	24	34	26	
21	80	72	23	25	24	
22	91	73	22	28	23	
23	90	64	23	22	19	
24	77	94	31	33	30	
25	98	87	27	31	29	
26	71	83	29	28	26	
27	81	91	28	35	28	
28	76	56	19	19	18	
29	100	89	29	33	27	
30	83	79	24	29	26	
31	84	56	16	22	18	
32	57	75	22	27	26	
33	62	62	20	21	21	
34	90	76	23	28	25	
35	100	77	25	28	24	
36	87	60	16	23	21	
37	80	75	27	25	23	
38	80	50	14	18	18	
39	61	56	17	20	19	
40	57	41	12	13	16	
41	62	81	20	35	26	
42	61	60	21	20	19	
43	68	94	31	35	28	



10 :						
	Liderazgo	Clima	Condiciones	Convivencia	Cultura	var
44	57	70	17	29	24	
45	73	80	22	31	27	
46	35	50	22	13	15	
47	96	58	20	20	18	
48	33	44	20	13	11	
49	57	59	19	21	19	
50	64	36	11	12	13	
51	51	53	20	16	17	
52	25	92	33	33	26	
53	73	77	26	28	23	
54	91	52	18	19	15	
55	60	41	10	16	15	
56	49	50	15	20	15	
57	44	71	26	24	21	
58	40	66	23	24	19	
59	72	57	24	19	14	
60	50	90	25	35	30	
61	77	80	29	26	25	
62	74	47	16	19	12	
63	86	80	28	28	24	
64	83	72	20	28	24	
65	79	69	22	23	24	
66	92	81	20	34	27	
67	79	71	26	23	22	
68	80	73	15	30	28	
69	100	74	22	28	24	
70	87	91	29	32	30	
71	80	50	10	20	20	
72	80	84	24	34	26	
73	61	72	23	25	24	
74	57	75	22	27	26	
75	62	62	20	21	21	
76	61	76	23	28	25	
77	68	77	25	28	24	
78	57	60	16	23	21	
79	73	75	27	25	23	
80	35	50	14	18	18	
81	96	77	26	28	23	
82	33	52	18	19	15	
83	57	41	10	16	15	
84	64	50	15	20	15	
85	51	71	26	24	21	
86	25	66	23	24	19	
87	77	57	24	19	14	
88	65	90	25	35	30	
89	64	80	29	26	25	
90	48	47	16	19	12	

ANEXO 3: FICHAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS


FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ESCOLAR

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y CLIMA ESCOLAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE CHAUPIMARCA PASCO – 2024

INDICACIONES: Sirvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	Pertinencia (1)		Relevancia (2)		Claridad (3)		Sugerencias	Valor
		Sí	No	Sí	No	Sí	No		
DIMENSIÓN 1: Condiciones físicas de la institución educativa									
1	Mi institución educativa cuenta con adecuadas condiciones físicas de iluminación, control de niveles de ruido y ventilación, los cuales favorecen a la realización de mi labor docente.	X		X		X			1
2	La institución donde laboro cuenta con adecuada infraestructura tecnológica que favorece el aprendizaje (Internet, centros de cómputo, otros).	X		X		X			1
3	El equipamiento logístico de mobiliario (carpetas, mesas, sillas, etc.) de la institución educativa es adecuada para los miembros de la comunidad educativa.	X		X		X			1
4	La institución educativa donde trabajo está implementada con recursos didácticos que favorecen el proceso de aprendizaje de los estudiantes.	X		X		X			1
5	La institución ha previsto espacios físicos para el esparcimiento y la recreación de los docentes y estudiantes.		X		X	X			0
6	Los espacios para la cafetería o expendio de alimentos cumplen con mis expectativas.	X		X		X			1
7	La institución educativa cuenta con infraestructura administrativa equipada (Oficinas, tópicos, talleres, sala de docentes, otros).	X		X		X			1
DIMENSIÓN 2: Convivencia escolar		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sugerencias	Valor
8	Las relaciones interpersonales con los colegas de mi institución están marcadas por el respeto mutuo.	X		X		X			1
9	El equipo directivo promueve mecanismos que promueven el trabajo en equipo para lograr metas institucionales.	X		X		X			1
10	En los trabajos institucionales colaborativos percibo que mis opiniones son valoradas.	X		X		X			1
11	En la institución existen mecanismos normativos que permiten la identificación y la resolución de conflictos.	X		X		X			1
12	En general, percibo que el trato al personal administrativo de la institución es cordial y respetuoso.	X		X		X			1
13	El sistema de comunicación del equipo directivo con los docentes y estudiantes es asertivo y efectiva.	X		X		X			1

14	Percibo que la relación entre los miembros del equipo directivo de mi institución con sus docentes es cordial y empática.	x		x		x				1
DIMENSIÓN 3: Cultura escolar		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sugerencias	Valor	
15	Mi institución educativa tiene definido sus valores institucionales y ha previsto mecanismos para su difusión.		x		x	x				0
16	Las tradiciones artísticas, culturales y deportivas de mi institución educativa son del conocimiento de toda la comunidad educativa y todos participan de ello.	x		x		x				1
17	Se ha previsto en la institución educativa mecanismos de reconocimiento de los méritos para los docentes que aportan al desarrollo institucional.	x		x		x				1
18	La normativa institucional (reglamentos y normas) fue construida de manera participativa y se ha previsto estrategias para difundirlo dentro de la comunidad educativa.	x		x		x				1
19	Se percibe en el director o equipo directivo de la institución un estilo de liderazgo pedagógico y participativo.	x		x		x				1
20	El directivo promueve actividades que refuercen el sentido de pertenencia, tanto en el personal docente como en los estudiantes, y asegura que todos comprendan la misión y visión institucional.	x		x		x				1
PUNTAJE TOTAL DE LA VALORACIÓN									18	
<p>(1) Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.</p> <p>(2) Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo</p> <p>(3) Claridad: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.</p> <p>Valoración: Muy bueno (18-20) = Aplicable / Bueno (15-17) = Aplicable Regular (11-14) = Aplicable después de corregir / Malo (0-10) = No aplicable</p>										
<p>Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____</p> <p>Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []</p> <p>Apellidos y nombres del juez validador: <u>Hinojosa Campos, Nora P.</u> DNI: <u>40149125</u></p> <p>Grado académico del juez validador: <u>Doctor</u></p> <p>Especialidad del validador: <u>Filosofía y Ciencias Sociales</u></p> <p>Lugar y fecha: <u>Carro de Pasco 16 de octubre del 2024</u></p>										
									 Firma del experto informante	

FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ESCOLAR

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y CLIMA ESCOLAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE CHAUPIMARCA PASCO – 2024

INDICACIONES: Sírvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.

Nº	DIMENSIONES / ÍTEMS	Pertinencia (1)		Relevancia (2)		Claridad (3)		Sugerencias	Valor
		Sí	No	Sí	No	Sí	No		
DIMENSIÓN 1: Condiciones físicas de la institución educativa									
1	Mi institución educativa cuenta con adecuadas condiciones físicas de iluminación, control de niveles de ruido y ventilación, los cuales favorecen a la realización de mi labor docente.	✓		✓		✓			1
2	La institución donde laboro cuenta con adecuada infraestructura tecnológica que favorece el aprendizaje (Internet, centros de cómputo, otros).	✓		✓		✓			1
3	El equipamiento logístico de mobiliario (carpetas, mesas, sillas, etc.) de la institución educativa es adecuada para los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓			1
4	La institución educativa donde trabajo está implementada con recursos didácticos que favorecen el proceso de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓			1
5	La institución ha previsto espacios físicos para el esparcimiento y la recreación de los docentes y estudiantes.	✓		✓		✓			1
6	Los espacios para la cafetería o expendio de alimentos cumplen con mis expectativas.		x		x		x		0
7	La institución educativa cuenta con infraestructura administrativa equipada (Oficinas, tópicos, talleres, sala de docentes, otros).	✓		✓		✓			1
DIMENSIÓN 2: Convivencia escolar		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sugerencias	Valor
8	Las relaciones interpersonales con los colegas de mi institución están marcadas por el respeto mutuo.	✓		✓		✓			1
9	El equipo directivo promueve mecanismos que promueven el trabajo en equipo para lograr metas institucionales.	✓		✓		✓			1
10	En los trabajos institucionales colaborativos percibo que mis opiniones son valoradas.	✓		✓		✓			1
11	En la institución existen mecanismos normativos que permiten la identificación y la resolución de conflictos.		x		x	✓			0
12	En general, percibo que el trato al personal administrativo de la institución es cordial y respetuoso.	✓		✓		✓			1
13	El sistema de comunicación del equipo directivo con los docentes y estudiantes es asertivo y efectiva.	✓		✓		✓			1

	Percibo que la relación entre los miembros del equipo directivo de mi institución con sus docentes es cordial y empática.	✓		✓		✓			1
	DIMENSIÓN 3: Cultura escolar	SI	No	SI	No	SI	No	Sugerencias	Valo
15	Mi institución educativa tiene definido sus valores institucionales y ha previsto mecanismos para su difusión.	✓		✓		✓			1
16	Las tradiciones artísticas, culturales y deportivas de mi institución educativa son del conocimiento de toda la comunidad educativa y todos participan de ello.	✓		✓		✓			1
17	Se ha previsto en la institución educativa mecanismos de reconocimiento de los méritos para los docentes que aportan al desarrollo institucional.	✓		✓		✓			1
18	La normativa institucional (reglamentos y normas) fue construida de manera participativa y se ha previsto estrategias para difundirlo dentro de la comunidad educativa.	✓		✓		✓			1
19	Se percibe en el director o equipo directivo de la institución un estilo de liderazgo pedagógico y participativo.	✓		✓		✓			1
20	El directivo promueve actividades que refuerzan el sentido de pertenencia, tanto en el personal docente como en los estudiantes, y asegura que todos comprendan la misión y visión institucional.	✓		✓		✓			1

PUNTAJE TOTAL DE LA VALORACIÓN 18

(1) **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

(2) **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

(3) **Claridad:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Valoración: Muy bueno (18-20) = Aplicable / Bueno (15-17) = Aplicable

Regular (11-14) = Aplicable después de corregir / Malo (0-10) = No aplicable

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Santiago Lázaro, Susy **DNI:** 04086040

Grado académico del juez validador: Magister

Especialidad del validador: Liderazgo y Gestión Educativa

Lugar y fecha: C. de Parro - 16-10-2024



Firma del experto informante

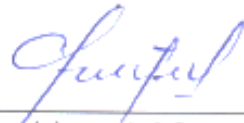
FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y CLIMA ESCOLAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE CHAUPIMARCA PASCO – 2024

INDICACIONES: Sirvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	Pertinencia (1)		Relevancia (2)		Claridad (3)		Sugerencias	Valor
		Sí	No	Sí	No	Sí	No		
	DIMENSIÓN 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes								
1	El directivo organiza la aplicación sistemática de encuestas, entrevistas, pruebas, entre otros, y analiza, junto a la comunidad educativa, la información para comprender los resultados de aprendizaje de las y los estudiantes a partir de la cual planifica estrategias pertinentes para la mejora de la I.E.	X		X		X			1
2	El directivo promueve jornadas o encuentros periódicos con los miembros de la comunidad educativa para la actualización de los instrumentos de gestión utilizando los datos recogidos en el diagnóstico de la I.E.	X		X		X			1
3	El directivo genera mecanismos para promover el cuidado del bienestar físico y emocional de los estudiantes.	X		X		X			1
4	El directivo ha identificado los potenciales aliados locales y establece alianzas con ellos para favorecer el logro de aprendizajes de las y los estudiantes. Planificando e implementando acciones conjuntas en favor de las metas institucionales.	X		X		X			1
5	El directivo ha generado estrategias o mecanismos para promover una relación de respeto y cordialidad con las madres y padres de familias. Orientando su participación en toma de decisiones y en el desarrollo de acciones de la I.E.	X		X		X			1
6	La gestión del directivo garantiza la disponibilidad y mantenimiento de los recursos materiales (infraestructura, equipamiento tecnológico y materiales educativos) de la I.E.	X		X		X			1
7	El directivo ha generado mecanismos para el cumplimiento y monitoreo de la calendarización del tiempo en el PAT. Por ejemplo, implementando alertas y recordatorios a través de correos y redes sociales para cumplir con la calendarización.	X		X		X			1
8	El directivo de la institución educativa ha implementado estrategias de prevención y mitigación de riesgos, así como de contingencia frente a desastres, las cuales se encuentran alineadas a las situaciones de riesgo identificadas para cada amenaza.	X		X		X			1
9	El directivo ha previsto mecanismos (exposiciones, reuniones, paneles) que fomenten la transparencia sobre las acciones asociadas al uso de recursos financieros y de otra índole sobre los resultados de los procesos de gestión escolar.	X		X		X			1
10	El directivo implementa reuniones periódicas con los comités de gestión escolar, donde monitorea el avance en las actividades planteadas en el PAT y realizan ajustes correspondientes para la mejora.	X		X		X			1

DIMENSIÓN 2: Orientación de las condiciones para la mejora de los aprendizajes		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sugerencias	Valor
11	El directivo promueve espacios de aprendizaje colaborativo para el equipo docente de su institución educativa, fomentando la reflexión conjunta entre docentes sobre los aciertos y dificultades de la práctica pedagógica.	X		X		X			1
12	El directivo implementa mecanismos de orientación al equipo docente en la elaboración de una planificación curricular alineada, y que considere las características individuales y colectivas de los estudiantes.		X		X		X		0
13	El directivo diseña un sistema de monitoreo y seguimiento, priorizando a los profesores que obtuvieron bajos resultados en los desempeños docente. Además, analiza las estrategias y metas acordadas a fin de identificar oportunidades de mejora en las necesidades identificadas.	X		X		X			1
14	En los monitoreos que ejecuta el directivo se evidencia la retroalimentación formativa y oportuna a los docentes, en aspectos identificados como debilidad.	X		X		X			1
15	En las visitas de monitoreo que realiza el directivo utiliza instrumentos que establecen criterios de observación claros, orientados, principalmente, al aprendizaje colaborativo, la indagación, y el respeto y valoración de la diversidad.	X		X		X			1
16	El directivo promueve jornadas de capacitación permanente dirigido al equipo de docentes, en aspectos identificados como brechas, producto de las acciones de monitoreo.	X		X		X			1
17	El directivo ha implementado estrategias para que sus docentes puedan recoger las evidencias de aprendizaje de sus estudiantes, el mismo que les permita identificar claramente, su nivel de desempeño respecto a los logros de aprendizaje planteados.	X		X		X			1
18	El directivo ha previsto estrategias para implementar un sistema donde los docentes puedan realizar el seguimiento del progreso académico de sus estudiantes, lo que facilita la identificación de dificultades y avances, tanto a nivel individual como colectivo.	X		X		X			1
19	El directivo genera mecanismos para monitorear el progreso del aprendizaje de estudiantes con bajos promedios y así garantizar atender sus necesidades de aprendizaje.	X		X		X			1
20	Se percibe que el directivo se reúne con su equipo de trabajo (subdirectores, coordinadores, responsables de áreas, etc.) para dialogar sobre sus fortalezas y oportunidades de mejora, y se acuerda un plan de acción que incluya acciones formativas.	X		X		X			1
PUNTAJE TOTAL DE LA VALORACIÓN									19
<p>(1) Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.</p> <p>(2) Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo</p> <p>(3) Claridad: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.</p> <p>Valoración: Muy bueno (18-20) = Aplicable / Bueno (15-17) = Aplicable Regular (11-14) – Aplicable después de corregir / Malo (0-10) = No aplicable</p>									
<p>Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____</p> <p>Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []</p> <p>Apellidos y nombres del juez validador: <u>Valentín Helgorgio, Trépo</u> DNI: <u>04078719</u></p> <p>Grado académico del juez validador: <u>Doctor</u></p> <p>Especialidad del validador: <u>Comunicación y Literatura</u></p> <p>Lugar y fecha: <u>Cerro de Pasco, 16 de octubre del 2024.</u></p>									
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;">  Firma del experto informante </div>									

FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y CLIMA ESCOLAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE CHAUPIMARCA PASCO – 2024

INDICACIONES: Sirvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	Pertinencia (1)		Relevancia (2)		Claridad (3)		Sugerencias	Valor
		Sí	No	Sí	No	Sí	No		
	DIMENSIÓN 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes								
1	El directivo organiza la aplicación sistemática de encuestas, entrevistas, pruebas, entre otros, y analiza, junto a la comunidad educativa, la información para comprender los resultados de aprendizaje de las y los estudiantes a partir de la cual planifica estrategias pertinentes para la mejora de la I.E.	✓		✓		✓			1
2	El directivo promueve jornadas o encuentros periódicos con los miembros de la comunidad educativa para la actualización de los instrumentos de gestión utilizando los datos recogidos en el diagnóstico de la I.E.	✓		✓		✓			1
3	El directivo genera mecanismos para promover el cuidado del bienestar físico y emocional de los estudiantes.	✓		✓		✓			1
4	El directivo ha identificado los potenciales aliados locales y establece alianzas con ellos para favorecer el logro de aprendizajes de las y los estudiantes. Planificando e implementando acciones conjuntas en favor de las metas institucionales.	✓		✓		✓			1
5	El directivo ha generado estrategias o mecanismos para promover una relación de respeto y cordialidad con las madres y padres de familias. Orientando su participación en toma de decisiones y en el desarrollo de acciones de la I.E.	✓		✓		✓			1
6	La gestión del directivo garantiza la disponibilidad y mantenimiento de los recursos materiales (infraestructura, equipamiento tecnológico y materiales educativos) de la I.E.	✓		✓		✓			1
7	El directivo ha generado mecanismos para el cumplimiento y monitoreo de la calendarización del tiempo en el PAT. Por ejemplo, implementando alertas y recordatorios a través de correos y redes sociales para cumplir con la calendarización.		X		X	✓			0
8	El directivo de la institución educativa ha implementado estrategias de prevención y mitigación de riesgos, así como de contingencia frente a desastres, las cuales se encuentran alineadas a las situaciones de riesgo identificadas para cada amenaza.	✓		✓		✓			1
9	El directivo ha previsto mecanismos (exposiciones, reuniones, paneles) que fomenten la transparencia sobre las acciones asociadas al uso de recursos financieros y de otra índole sobre los resultados de los procesos de gestión escolar.	✓		✓		✓			1
10	El directivo implementa reuniones periódicas con los comités de gestión escolar, donde monitorea el avance en las actividades planteadas en el PAT y realizan ajustes correspondientes para la mejora.	✓		✓		✓			1

DIMENSIÓN 2: Orientación de las condiciones para la mejora de los aprendizajes		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sugerencias	Valor
11	El directivo promueve espacios de aprendizaje colaborativo para el equipo docente de su institución educativa, fomentando la reflexión conjunta entre docentes sobre los aciertos y dificultades de la práctica pedagógica.	✓		✓		✓			1
12	El directivo implementa mecanismos de orientación al equipo docente en la elaboración de una planificación curricular alineada, y que considere las características individuales y colectivas de los estudiantes.	✓		✓		✓			1
13	El directivo diseña un sistema de monitoreo y seguimiento, priorizando a los profesores que obtuvieron bajos resultados en los desempeños docente. Además, analiza las estrategias y metas acordadas a fin de identificar oportunidades de mejora en las necesidades identificadas.	✓		✓		✓			1
14	En los monitoreos que ejecuta el directivo se evidencia la retroalimentación formativa y oportuna a los docentes, en aspectos identificados como debilidad.	✓		✓		✓			1
15	En las visitas de monitoreo que realiza el directivo utiliza instrumentos que establecen criterios de observación claros, orientados, principalmente, al aprendizaje colaborativo, la indagación, y el respeto y valoración de la diversidad.	✓		✓		✓			1
16	El directivo promueve jornadas de capacitación permanente dirigido al equipo de docentes, en aspectos identificados como brechas, producto de las acciones de monitoreo.	✓		✓		✓			1
17	El directivo ha implementado estrategias para que sus docentes puedan recoger las evidencias de aprendizaje de sus estudiantes, el mismo que les permita identificar claramente, su nivel de desempeño respecto a los logros de aprendizaje planteados.	✓		✓		✓			1
18	El directivo ha previsto estrategias para implementar un sistema donde los docentes puedan realizar el seguimiento del progreso académico de sus estudiantes, lo que facilita la identificación de dificultades y avances, tanto a nivel individual como colectivo.	✓		✓		✓			1
19	El directivo genera mecanismos para monitorear el progreso del aprendizaje de estudiantes con bajos promedios y así garantizar atender sus necesidades de aprendizaje.	✓		✓		✓			1
20	Se percibe que el directivo se reúne con su equipo de trabajo (subdirectores, coordinadores, responsables de áreas, etc.) para dialogar sobre sus fortalezas y oportunidades de mejora, y se acuerda un plan de acción que incluya acciones formativas.	✓		✓		✓			1

PUNTAJE TOTAL DE LA VALORACIÓN 19

(1) **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

(2) **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

(3) **Claridad:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Valoración: Muy bueno (18-20) = Aplicable / Bueno (15-17) = Aplicable

Regular (11-14) = Aplicable después de corregir / Malo (0-10) = No aplicable

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Santiago Házaro, Susy Rosy DNI: 04086040

Grado académico del juez validador: Mg. Susy Santiago Házaro

Especialidad del validador: Liderazgo y Gestión Educativa

Lugar y fecha: C. de Pasco - 16/10/24

Firma del experto informante

ANEXO 4: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y CLIMA ESCOLAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE CHAUPIMARCA PASCO – 2024

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema general ¿Qué relación hay entre el liderazgo pedagógico y el clima escolar de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024?	Objetivo general Establecer la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el clima escolar de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.	Hipótesis general Existe relación entre el liderazgo pedagógico y el clima escolar de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.	VARIABLE 1 Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Orientaciones de las condiciones para la mejora de los aprendizajes 	Tipo y nivel de Investigación: Básica Descriptiva Diseño: Correlacional transeccional
Problemas específicos a) ¿Qué relación hay entre el liderazgo pedagógico y las condiciones físicas de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024?	Objetivos específicos a) Determinar la relación que hay entre el liderazgo pedagógico y las condiciones físicas de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.	Hipótesis específicas HE1. Hay relación entre el liderazgo pedagógico y las condiciones físicas de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.	VARIABLE 2 Clima escolar	<ul style="list-style-type: none"> Condiciones físicas de la institución educativa Convivencia escolar Cultura escolar 	

<p>b) ¿Qué relación se da entre el liderazgo pedagógico y la convivencia escolar de los miembros de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024?</p> <p>c) ¿Cuál es la relación que hay entre el liderazgo pedagógico y la cultura escolar de los miembros de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024?</p>	<p>b) Establecer el nivel de relación que se da entre el liderazgo pedagógico y la convivencia escolar de los miembros de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.</p> <p>c) Precisar la relación que hay entre el liderazgo pedagógico y la cultura escolar de los miembros de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.</p>	<p>HE2. Existe relación entre el liderazgo pedagógico y la convivencia escolar de los miembros de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.</p> <p>HE3. Sí existe relación entre el liderazgo pedagógico y la cultura escolar de los miembros de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chaupimarca Pasco – 2024.</p>			<p>Donde:</p> <p>M = Muestra</p> <p>O₁ = Variable 1</p> <p>O₂ = Variable 2</p> <p>r = Nivel de correlación</p>
--	--	--	--	--	--