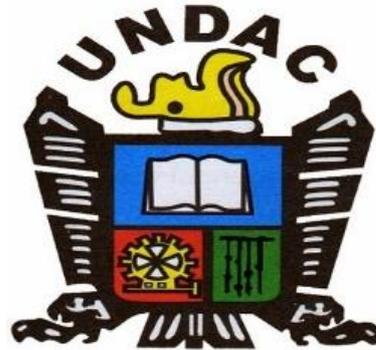


**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**El liderazgo Pedagógico del Director y El Clima Escolar en la  
Institución Educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” –  
Pasco - 2016.**

**Para optar el grado académico de maestro en:**

**Liderazgo y Gestión Educativa**

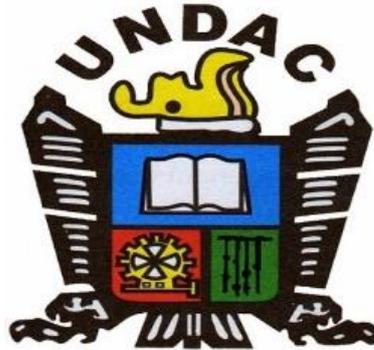
**Autor: Lic. Oscar POMA ESTRELLA**

**Asesor: Dr. Dionicio LOPEZ BASILIO**

**Cerro De Pasco – Perú – 2020**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**El liderazgo Pedagógico del Director y El Clima Escolar en la  
Institución Educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” –  
Pasco - 2016.**

**Sustentado y aprobado ante los miembros del jurado:**

---

**Dr. Clodoaldo RAMOS PANDO  
PRESIDENTE**

---

**Mg. Ulises ESPINOZA APOLINARIO  
MIEMBRO**

---

**Mg. Sonia MEDRANO REYES  
MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, mi esposa, mis hijos. Con mucho amor, por su dedicación y aliento a continuar mis estudios.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, mi gratitud eterna a Dios por darme la vida y permitir lograr todos mis objetivos.

También hago extensivo mis agradecimientos a las instituciones y personas que hicieron posible el logro del objetivo propuesto.

- A la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Escuela de POST GRADO.
- A los miembros del jurado por sus orientaciones, que contribuyeron en la culminación del presente trabajo de investigación.
- Al director, docentes y padres de familia de la Institución Educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría”, por su apoyo desinteresada.
- Al asesor Dr. Dionicio López Basilio, por su apoyo y orientación en la ejecución y culminación con éxito de la presente tesis.
- A mis familiares, amigos y demás personas, que me apoyaron directa e indirectamente.

**EL AUTOR**

## RESUMEN

La presente investigación de tipo no experimental tuvo como objetivo determinar la relación entre Liderazgo pedagógico del director y Clima escolar a través los docentes y padres de familia del 6to grado de la Institución Educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.

La investigación se desarrolló en la Institución Educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” con docentes y estudiantes del 6to. grado, con una muestra de 06 docentes y 60 padres de familia de igual cantidad de población.

En base al diseño de la metodología, a fin de relacionar las variables entre Liderazgo Pedagógico del director y Clima Escolar; se aplicó una escala para ambas variables tanto para docentes y padres de familia. Cuyo resultado, después del tratamiento estadístico con rho de Spearman se halló una correlación media positiva de  $.698^{**}$ , entre ambas variables. Esto nos indica que el liderazgo pedagógico del director se relaciona con el Clima escolar en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.

Palabras clave: Liderazgo pedagógico, clima escolar, convivencia

## **ABSTRACT**

The objective of this non-experimental research was to determine the relationship between the pedagogical leadership of the principal and the school through the teachers and parents of the 6th grade of the Educational Institution N ° 35002 "Zoila Amoretti de Odría" - Pasco- 2016.

The investigation refers to the Educational Institution N ° 35002 "Zoila Amoretti de Odría" with teachers and students of the 6th. grade, with a sample of 06 teachers and 60 parents of equal population.

Based on the design of the methodology, an end to relate the variables between Pedagogical Leadership of the director and School Climate; A scale was applied for both variables. Whose result, after the statistical treatment with Spearman's rho, a positive mean correlation of .698 \*\* was found, between both variables. This means that the pedagogical leadership of the director is related to the school Climate in the educational institution N ° 35002 "Zoila Amoretti de Odría" - Pasco- 2016.

Keywords: Pedagogical leadership, school climate, coexistence.

## INTRODUCCIÓN

A inicios del siglo XXI, la idea de modificar el papel de los directores en las escuelas recupera protagonismo en la agenda de discusión. Los pocos logros alcanzados luego de cambiar la labor del director en un gestor público, obligaron a orientar la mirada en otro sentido. Es así como surge la idea de “Liderazgo Pedagógico”. Esta corriente se enfoca en la función del director y, específicamente, en su papel en el proceso pedagógico de la escuela. (Cuenca, 2015). Por lo cual, el liderazgo pedagógico sienta sus bases en la evidencia construida en torno al papel del director en la mejora de los procesos pedagógicos.

Para (EXCELL, 2004) el Liderazgo Pedagógico es definido como: “La efectividad del director/a para lograr que, en su centro escolar, las actividades de gestión institucional, organizativas, curriculares y de recursos humanos, estén alineadas en función de garantizar buenas prácticas pedagógicas, en el mejoramiento de aprendizajes significativos y efectivos en el aula”.

El liderazgo es la segunda variable al interior de la escuela con mayor capacidad de movilizar los resultados, luego de la labor que realizan los profesores en aula; sólo la enseñanza en clase influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo (Carbone, 2008).

El liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente. Por tanto, el liderazgo pedagógico es, en efecto, un liderazgo para el aprendizaje.

Weinstein (2009) en (Cuenca, 2015) señala que el liderazgo pedagógico debe ser entendido como el apoyo y la supervisión que el director debe realizar a los docentes en sus tareas cotidianas; con lo cual lo administrativo pasa a un segundo plano. Se trata de buscar el desarrollo permanente de los docentes y, para ello, es necesaria la creación de comunidades de aprendizaje, en las que haya retroalimentación entre los docentes, intercambio de experiencias, procesos de interaprendizaje; todo ello, bajo el liderazgo de los directores que no solo promueva estas prácticas, sino que las institucionalice.

El liderazgo pedagógico se define como “la labor de movilizar, influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009), que permite unir y fortalecer a directivos y docentes en un trabajo colaborativo.

Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo. (MINEDUC.PERÚ, 2014).

El liderazgo pedagógico conduce a que el directivo apunte a la mejora continua de la institución educativa, esté atento al contexto interno y externo y pueda identificar situaciones con potencial de mejora, poniendo en marcha planes de acción para organizar y canalizar motivaciones personales y compartidas por la comunidad educativa. Esta mirada destaca la importancia de que el director pueda identificar y sistematizar buenas prácticas que hayan permitido resolver problemas encontrados en la institución educativa poniendo en práctica sus cualidades como líder pedagógico. (MINEDUC, 2016)

Las características de un director (a) con liderazgo pedagógico, entre otros enfatiza (MINEDUC.PERÚ, 2014) lo siguiente.

**Capacidad técnica.** Está relacionado con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes. Todo esto permite al director ganar reconocimiento y respeto.

**Manejo emocional y situacional.** Implica ser capaz de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación.

**Manejo organizacional.** Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo.

El liderazgo educativo es, según las más recientes investigaciones educativas, uno de los más importantes factores que impactan positivamente en el éxito educativo. De hecho, son los directores de escuela “exitosos” aquellos que crean las condiciones para mejorar el entorno escolar, que lleva a una enseñanza y un aprendizaje más efectivos.

En síntesis, para (EXCELL, 2004) el liderazgo pedagógico del director/a requiere de una visión estratégica, centrada en los procesos de aprendizaje en el aula, lo cual supone pasar de ser un director/a administrador/a, gestor de

procesos administrativos – financieros, hacia un director/a constructor y animador, cuyo énfasis principal es el aprendizaje de niños/as en el aula.

Por otro lado, según (Zubería, 2015). El clima de la institución está altamente influenciado por el director, en tanto algunas de las funciones esenciales de un director son las de ampliar la participación, conformar equipos diversos e inteligentes en las áreas y los ciclos, así como cohesionar a la comunidad educativa en torno a metas comunes. Es así como un director autoritario limita y restringe la participación; al hacerlo, debilita la transparencia y genera tensiones en la comunicación. Del mismo modo, un director permisivo no hace buenos seguimientos a los procesos, favorece los liderazgos disociadores y termina subordinado a los intereses particulares de algunos docentes, estudiantes o padres de familia, particularmente de los más manipuladores.

En forma más simple (Aron, 1999) define el clima, como 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.

El clima de relaciones humanas que prevalece en las escuelas es una de las variables que más influye en el aprendizaje de los estudiantes en América Latina (Casassus, 2008). El clima escolar, sin embargo, suele ser reflejo de las capacidades instaladas en las escuelas. Así, puede suponerse que una escuela con buen clima escolar es una organización profesional donde existe colaboración entre directivos y profesores, en la que participan las familias y los

estudiantes, y en las que se promueve un trato respetuoso entre los niños y aprecio por los otros.

Del mismo modo, (Portales, 2017) en la investigación realizada enfatiza que el liderazgo pedagógico influye en el clima escolar en sus dimensiones: académica, familiar, social, psicológica y emocional.

Por tanto, es de vital importancia, el desarrollo de un clima escolar donde reine la armonía en el trabajo educativo, a fin de lograr metas y objetivos integrales en la institución educativa.

Esta investigación, constituye una contribución para los estudiantes, docentes, padres de familia y profesionales en general comprometidos con la investigación y el cambio, porque especialmente el cambio es difícil de poner en práctica, la mayoría de los docentes se aferran a lo que ya saben, conocen y no piensan en el cambio, a pesar que reciben cursos de actualización docente en los diferentes eventos de capacitación, seminarios, fórums, etc. porque se sienten autosuficientes, sabelotodo, eruditos en la materia, por esa razón no se preocupan en la revisión de nuevos enfoques pedagógicos, autoestudio, experimentación, pero teóricamente pintan maravillas capaz de convencernos, sin embargo carecen de iniciativa, dedicación y la creatividad, con excepción de unos cuantos profesores que siempre existe como lunares preocupados en la calidad de la educación y el cambio.

El presente trabajo de investigación se ha realizado con docentes y padres de familia del 6to grado de la Institución Educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016; a quienes se les aplicó la escala de liderazgo pedagógico del director y clima escolar, con la finalidad de encontrar evidencia científica

relacionada con las variables de estudio. En el presente trabajo se investigó la relación existente entre liderazgo pedagógico del director y clima escolar, de los docentes y padres de familia del 6to grado de la Institución Educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.

Es de importancia para el lector ubicar el material que presento. Se trata de un intento en base a una investigación, de presentar un panorama de los aspectos de relación entre Liderazgo pedagógico y Clima Escolar.

La presente investigación tiene la estructura que se detalla:

**Capítulo I** Se considera el planteamiento del problema, la formulación de objetivos, la importancia y alcances de la investigación.

**Capítulo II** Se presenta el Marco Teórico, formado por los antecedentes de estudio, las bases teóricas-científicas, definición de términos básicos, hipótesis y variables en relación al problema planteado.

**Capítulo III** Está constituida por la Metodología, donde se considera el tipo de diseño de investigación, población y muestra, el método, descripción de las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron en la investigación.

**Capítulo IV** Está formada por la presentación de resultados a través de tablas y gráficos estadísticos con sus respectivos análisis.

Finalmente se ha considerado las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

**EL AUTOR.**

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

Página.

DEDICATORIA  
AGRADECIMIENTO  
RESUMEN  
ABSTRACT  
INTRODUCCIÓN  
ÍNDICE

### CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación y Planteamiento del Problema. ....	1
1.2. Delimitación de la Investigación.....	4
1.3. Formulación del Problema. ....	4
1.3.1. Problema General.....	4
1.3.2. Problemas Específicos .....	5
1.4. Formulación de Objetivos. ....	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	5
1.5. Justificación de la Investigación.....	6
1.6. Limitaciones de la Investigación .....	7

### CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Estudio. ....	8
2.2. Bases teóricas – Científicos.....	10
2.2.1. Liderazgo Pedagógico .....	10
2.2.1.1. Liderazgo .....	10
2.2.2 Clima Escolar. ....	31
2.2.2.1. Concepto .....	32
2.2.2.2. Importancia del clima escolar.....	32
2.2.2.3. Factores de influencia en el clima escolar.....	35
2.2.2.4. Características del Clima Social Escolar .....	37
2.2.2.5. Clima de aula .....	38

2.2.2.6. Clima de trabajo.....	38
2.2.2.7. Impactos del Clima Social Escolar .....	42
2.2.2.8. Estrategias de Mejoramiento del Clima Social Escolar.....	47
2.3. Definición de términos básicos.....	48
2.4. Formulación de Hipótesis.....	51
2.4.1. Hipótesis General .....	51
2.4.2. Hipótesis Específicos .....	51
2.5. Identificación de variables.....	52
2.6. Definición operacional de Variables e Indicadores. ....	52
2.6.1. Definición de variables.....	52
2.6.2. Operacionalización de variables.....	53
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>	
3.1. Tipo y Nivel de Investigación.....	55
3.2. Métodos de investigación. ....	55
3.3. Diseño de investigación. ....	55
3.4. Población y Muestra. ....	56
3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	57
3.5.1. Técnicas.....	57
3.5.2. Instrumentos.....	57
3.5.3. Estructura.....	57
3.5.4. Calificación y Puntuación. ....	58
3.5.5. Niveles.....	58
3.5.6. Estructura.....	60
3.6. Técnicas de procesamiento, análisis de datos. ....	61
3.7. Tratamiento Estadístico. ....	61
3.8. Selección, validación, confiabilidad de instrumentos de investigación. .....	62

3.8.1. Validación de instrumentos.....	62
3.8.2. Confiabilidad de los instrumentos.....	63
3.8.2.1. Estadísticos de fiabilidad.....	63
3.9. Orientación ética.....	63

#### **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.**

4.1. Descripción del trabajo de campo.....	65
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	66
4.2.1. Resultados de Liderazgo Pedagógico.....	66
4.2.1.1. Análisis de acuerdo a los resultados de la escala de Liderazgo Pedagógico.....	67
4.2.2. Resultados del Clima Escolar.....	67
4.2.2.1. Análisis de acuerdo a los resultados de la escala de Clima Escolar.....	68
4.3. Prueba de hipótesis.....	69
4.3.1. Hipótesis General.....	69
4.3.2. Hipótesis Específicos.....	71
4.4. Discusión de resultados.....	74

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Identificación y Planteamiento del Problema.**

Recibir una educación de calidad a lo largo de toda la vida es un derecho congénito de cada niño, mujer u hombre. Por su parte, la educación, en particular la que se imparte a las niñas y las mujeres, contribuye a la consecución de todos los objetivos del desarrollo. (Tang, 2011).

El aspecto pedagógico es, sin duda, lo más importante en la escuela.

Por ello, es lamentable observar a gran porcentaje de directores de instituciones educativas de diferentes niveles, abocados fundamentalmente en tareas administrativas, descuidando completamente el liderazgo pedagógico, por lo que muchos docentes señalan que sus directores, no están actualizados en el aspecto pedagógico.

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva

en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. (Pont, 2015).

El liderazgo es la segunda variable al interior de la escuela con mayor capacidad de movilizar los resultados, luego de la labor que realizan los profesores en aula; sólo la enseñanza en clase influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo (Carbone, 2008).

Los líderes escolares influyen en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes a su vez moldean la práctica en el salón de clase y el aprendizaje estudiantil. (López, 2008).

Los estudios internacionales sobre eficacia escolar, señalan que el liderazgo del director es una de las variables que influye en la eficacia (Sammons, Hillman, y Mortimore, 1998; Scheerens, 1992). Para éstos y otros autores como Sergiovanni (1995), el liderazgo transformacional ejercido por los directores es uno de los denominadores comunes de las escuelas eficaces. (López, 2008)

En el contexto actual, de la sociedad de conocimiento, otra de las variables, para una educación de calidad, es el clima escolar y/ o institucional.

Al respecto, la literatura especializada resalta también la importancia del clima escolar en el aprendizaje.

Los estudios sobre eficacia y mejora escolar reflejan elocuentemente que esta variable es de gran relevancia para promover los aprendizajes, independientemente del contexto que se trate (Bryk, Bender Sebring, Allensworth, Luppescu, y Easton, 2010; Casassus et al., 1998; Reynolds, 2006; Sammons, 1995; Scheerens, 2000; Teddlie y Reynolds, 2000; Teddlie, Stringfield, y Burdett, 2003; Treviño et al., 2010), en (Blanco, 2008)

El clima escolar se convierte en un factor que incide al momento de aprender, la vinculación entre estudiantes y profesores se convierte en marco para el desarrollo personal y académico dentro del espacio social escolar.

Cuando los estudiantes se sienten escuchados y se les permite una participación activa esto generará interés y esfuerzo por alcanzar las metas formativas en un ambiente coherente y dinámico, donde los docentes son los principales gestores de un clima adecuado ya que direccionan y le otorgan las bases al estudiante.

Un educador que es responsable, cooperador, con iniciativa, competitivo y organizado, transmite estas conductas a sus estudiantes, y estas prácticas dinamizan e inciden en el rendimiento académico de los estudiantes.

Un clima adecuado se evidencia en el desarrollo de las capacidades y en el rendimiento de los estudiantes.

Cuando se denota un alto nivel de afiliación, de ayuda al momento de realizar las tareas y los trabajos grupales, cuando se reconoce un grupo es cooperativo, pero a la vez competitivo, donde se nota que existen normas

claras, control y que las clases son novedosas e innovadoras, entonces se reconoce un clima integrador, democrático, en el sentido de que todos pueden interactuar con el docente y con los demás compañeros de aula. (Briones, 2015)

En las instituciones educativas igualmente el clima laboral es imprescindible.

Podemos definirlo como las características del medio ambiente del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en su desempeño personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso con su familia (Eslava, 2009). Dentro de esta perspectiva, teniendo como fundamento lo expuesto el problema queda planteado, que se detalla en el siguiente rubro.

## **1.2. Delimitación de la Investigación.**

El trabajo de investigación se realizará en la Institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- distrito de Chaupimarca, provincia y región de Pasco, durante el año 2016.

## **1.3. Formulación del Problema.**

### **1.3.1. Problema General.**

¿Cuál es la relación entre liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016?

### **1.3.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuál es la relación entre liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión convivencia general en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016?
- ¿Cuál es la relación entre liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión de satisfacción y cumplimiento de expectativas en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016?

### **1.4. Formulación de Objetivos.**

#### **1.4.1. Objetivo General.**

Determinar la relación entre liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

- Determinar la relación entre liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión convivencia general en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.
- Establecer la relación entre liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión de satisfacción y cumplimiento de expectativas en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.

## **1.5. Justificación de la Investigación.**

El tema de estudio que se ha elegido para el presente trabajo, permitirá a la comunidad educativa, informarse de la trascendencia del clima escolar en el éxito académico de los estudiantes, por los fundamentos que se indican: En las instituciones educativas el clima laboral es imprescindible.

Podemos definirlo como las características del medio ambiente del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en su desempeño personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso con su familia (Eslava, 2008).

Los directores y los directivos de las instituciones educativas tienen que preocuparse en reconocer como está su clima institucional, si existe entusiasmo, compromiso, identificación y satisfacción en el trabajo de los integrantes de su comunidad educativa.

En este sentido, ellos tienen la responsabilidad porque son los directores los que pueden promover los valores de la institución y a la vez crear las condiciones favorables o desfavorables para construir su clima institucional.

La investigación servirá como fuente de información a las instituciones educativas, para mejorar la calidad educativa.

## **1.6. Limitaciones de la Investigación**

- Restringido acceso bibliotecas de universidades públicas y privadas, como de institutos superiores, que imposibilitan tener mayor y mejor información de los antecedentes.
- La escasa información especializada existente en el contexto sobre liderazgo pedagógico de directivos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de Estudio.**

La revisión de la literatura especializada sobre la temática de estudio, me ha permitido consignar las siguientes investigaciones que detallo:

- Gamarra, D. (2006). Liderazgo y clima escolar primaria. Universidad Nacional Abierta de Venezuela. Luego de una investigación arribó a las siguientes conclusiones:
  - La percepción de clima laboral por parte de los trabajadores del Colegio reflejó poca cohesión en las políticas de trabajo y la forma de implementarlas, lo que genera un permanente descontento y una tensión adicional a la que se vive en el entorno pedagógico.
  - En los resultados del Clima Organizacional arrojó que el Control es superior a lo que debería tener el Colegio. Igualmente, arroja que la Recompensa es percibida por los colaboradores en un nivel bajo.

- Jiménez, L. (2016). Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención. Universidad del Rosario. Bogotá. Señala las siguientes conclusiones:
  - Hay una tendencia clara hacia el estilo de liderazgo No deseable que se ejerce en el Colegio y marca una propensión evidente la ejecución de malas prácticas que son reflejadas en la mayoría adjetivos desfavorables a un liderazgo pertinente.
  - Se puede establecer que los datos entregados por el personal del Colegio ameritan una intervención pronta para implementar políticas de alta dirección que redunden en el mejoramiento progresivo y constante del clima organizacional.
  
- Cervera, E. (2012). Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos. Unidad de Postgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Reporta las conclusiones que se especifica:
  - Los resultados logrados nos permiten concluir que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.
  - El análisis de los resultados nos muestra que las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del Director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.

- El análisis de la diferencia entre los docentes varones y mujeres respecto del Liderazgo Transformacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y en el Total del Liderazgo Transformacional apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones.
- El análisis de la diferencia entre los docentes varones y mujeres, respecto del Clima Organizacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Unión, Colaboración, Entusiasmo, Amistad, Contacto, Énfasis en el Rendimiento, Ejemplaridad, Consideración y en el Total del Clima Organizacional, apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones.

## **2.2. Bases teóricas – Científicos.**

### **2.2.1. Liderazgo Pedagógico**

#### **2.2.1.1. Liderazgo**

##### **2.2.1.1.1. Definición**

Liderazgo, proviene del inglés leader, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes (Espinoza, 1999).

Según (Landolfi, 2010) El liderazgo “es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Desde una perspectiva de la psicología organizacional, (Espinoza, 1999) define al liderazgo como la “capacidad que tiene una persona de formular planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar”.

(Blanchard, 2007) define al liderazgo como la “capacidad de influir en otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor”.

(Stogdill, 2001) define el liderazgo “como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”.

Por otro lado, (Chiavenato, 2005) en cuanto a la definición de liderazgo, destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema Inter comunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales".

(Vilar, 2006) define liderazgo como: El comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan cabo. Esto lo consigue motivándolos a través del logro, es decir, facilitándoles recursos para que consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos; despertándoles su conciencia acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su trabajo; haciéndoles identificar o subordinar sus propios intereses de la institución y finalmente, manifestando que expectativas altas de su trabajo, lo cual eleva el nivel de confianza de ellos mismos.

(James, 2008) define al liderazgo como la “habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes”.

El liderazgo es un fenómeno social, constituido por dos elementos esenciales: el que influye y los que son influidos.

Dentro de esta interacción se puede analizar la eficacia o efectividad de los que dirigen (Cosio, 2005). Un líder puede ser muy efectivo con un equipo de trabajo y sin embargo ser ineficaz con otro.

En principio, el líder es un conductor de grupo, un orientador y un dirigente de la dinámica grupal que coadyuva a conseguir con eficacia y certeza las metas y objetivos que se plantea un grupo.

#### **2.2.1.1.2. Tipos de liderazgo**

Una de las cosas que más llama la atención de quienes no se hallan familiarizados con la terminología propia de una disciplina particular es la falta de acuerdo que suele haber entre los tratadistas, escritores, publicistas e investigadores, acerca del significado de los términos.

Toda ciencia tiene un lenguaje esotérico que le es propio, sin embargo, al interior de todos los grupos que cultivan un oficio se dan divergencias y polémicas en torno a lo que debe entenderse cuando para referirse ciertos fenómenos se usa este o aquel vocablo. A menudo llega a darse el caso en que la polémica entre dos escuelas doctrinarias, gira estrictamente

sobre qué significado debe dársele a una determinada categoría.

En el caso de los tipos de liderazgo sucede algo parecido; no todos los autores concuerdan en el número, en el tipo a distinguir ni en lo que cada uno de ellos define. Se dan entrecruzamientos de la más variada índole.

A veces definiciones que a primera vista son iguales, se usan para atribuir las a palabras que enuncian conceptos radicalmente opuestos, etc.

Para ilustrar el tema señalo los siguientes tipos de liderazgo:

(Gaete, 2008. ) distingue los siguientes tipos de liderazgo:	
Autocrático	La realización de las tareas es más importante que la relación con los colaboradores, ya que establece relaciones interpersonales que facilitan el ejercicio de la autoridad jerárquica, con escasa participación y sentido de equipo de subordinados. Limitación de discusión e ideas innovadoras.
Democrático	El grupo docente goza de libertad para definir las estrategias necesarias para lograr el objetivo educativo. Este liderazgo tiende a escuchar, estimular, facilitar, aclarar y apoyar. En el análisis final, sin embargo, es el grupo el que decide.

Laissez-faire	Ausencia de dirección, estrategia distante, neutra y legalista. Se conforma con la supervivencia del grupo.
Carismático	Inspira en los miembros de su organización una gran fe y confianza. Muestra una total dedicación y sabiduría asumiendo los riesgos personales sin buscar beneficio personal.

(Paniagua, 2008), distingue 5 tipos de liderazgo:

Directivo	Se caracteriza porque el líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde se deben llevar a cabo una tarea, examinando de cerca su ejecución
Participativo	Los líderes piden a los subordinados su opinión, pero ellos toman la decisión y fomenta el espíritu de equipos.
Delegativo	Cede a los subordinados la autoridad necesaria para resolver los problemas y tomar decisiones sin pedir permiso al líder, pero el líder sigue siendo responsable en último término
Transformacional	Inspira en los miembros de su organización una gran fe y confianza. Muestra una total dedicación y sabiduría asumiendo los riesgos personales sin buscar beneficio personal.

Transaccional	Utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos. Poder.
---------------	--

Según (Weber, 1964) existirían tres tipos de liderazgo:	
Carismático	Sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes
Tradicional	Se hereda por la costumbre de quién ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho.
Burocrático	Asciende al poder por los políticos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su sabiduría sobre los demás

House y Evans (1970) distinguen cuatro tipos de liderazgo:	
De apoyo	Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y asequible a todos y tratando a los trabajadores como iguales.
Directivo	Orienta a los empleados sobre qué debería hacerse y cómo debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento

Participativo	Consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones
De logro	Estimula al personal a lograr el máximo rendimiento estableciendo objetivos estimulantes, realizando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.

Lippit – White (2003), diferencian tres tipos de liderazgo:	
Autoritario	Liderazgo orientado a la tarea y la acción. Se prima la disciplina, la obediencia al líder y la eficacia
Laissez- Faire	Funciones del líder dispersas en los componentes del grupo. Se delega la autoridad en los miembros del equipo
Democrático	Liderazgo orientado al grupo. Se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones.

### **2.2.1.1.3. Liderazgo Pedagógico**

El liderazgo educativo (Carbone, 2008) es, según las más recientes investigaciones educativas, uno de los más importantes factores que impactan positivamente en el éxito educativo. De hecho, son los directores de escuela “exitosos” aquellos que crean las condiciones para mejorar el entorno escolar, que lleva a una enseñanza y un aprendizaje más

efectivos, (Robinson et al., 2009; Marzano et al., 2005; Pont et al., 2008; Heck and Hallinger, 2005, Louis et al., 2011; Hargreaves and Shirley, 2011) y que desarrollan prácticas contextualizadas, en cada escuela, y de acompañamiento de los docentes en su trabajo pedagógico (Louis et al. 2011, Pont et al. 2008, Marzano et al. 2005, Robinson et al. 2009).

**El liderazgo es la segunda variable al interior de la escuela con mayor capacidad de movilizar los resultados**, luego de la labor que realizan los profesores en aula; sólo la enseñanza en clase influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo (Blanco, 2008).

Los líderes escolares influyen en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes a su vez moldean la práctica en el salón de clase y el aprendizaje estudiantil. (Cosio, 2005).

Los estudios internacionales sobre eficacia escolar, señalan que el liderazgo del director es una de las variables que influye en la eficacia (E.G. Sammons, Hillman, y Mortimore, 1998; Scheerens, 1992).

Para éstos y otros autores como Sergiovanni (1995), el liderazgo transformacional ejercido por los directores es uno de los denominadores comunes de las escuelas eficaces.

### **2.2.1.1.3.1 Concepto de líder pedagógico**

Para (EXCELL, 2004) el Liderazgo Pedagógico es definido como: “La efectividad del director/a para lograr que, en su centro escolar, las actividades de gestión institucional, organizativas, curriculares y de recursos humanos, estén alineadas en función de garantizar buenas prácticas pedagógicas, en el mejoramiento de aprendizajes significativos y efectivos en el aula”.

El aula es el corazón de lo pedagógico, el lugar privilegiado por excelencia, donde ocurre el proceso de aprendizaje; por ende, cualquier esfuerzo por mejorar la calidad de la educación debe tener resonancia e incidencia en la misma. El centro escolar es una organización donde la educación constituye la tarea sustantiva, a través de los aprendizajes, por tanto, el director/a como líder pedagógico debería desempeñar sus funciones directivas, tomar decisiones, en función de lo pedagógico y garantizar las mejores condiciones para lograr aprendizajes significativos y efectivos de niños/as en el aula.

Un centro escolar de calidad es aquel que tiene como eje de su tarea educativa, la dimensión pedagógica, donde el director/a es el líder pedagógico que anima los esfuerzos por el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

El liderazgo pedagógico se define como “la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y

metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009) que permite unir y fortalecer a directivos y docentes en un trabajo colaborativo.

En síntesis, para (EXCELL, 2004) el liderazgo pedagógico del director/a requiere de una visión estratégica, centrada en los procesos de aprendizaje en el aula, lo cual supone pasar de ser un director/a administrador/a, gestor de procesos administrativos – financieros, hacia un director/a constructor y animador, cuyo énfasis principal es el aprendizaje de niños/as en el aula.

Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo. (MINEDUC.PERÚ, 2014).El liderazgo pedagógico conduce a que el directivo apunte a la mejora continua de la institución educativa, esté atento al contexto interno y externo y pueda identificar situaciones con potencial de mejora, poniendo en marcha planes de acción para organizar y canalizar motivaciones personales y compartidas por la comunidad educativa. Esta mirada destaca la importancia de que el director pueda identificar y sistematizar buenas prácticas que hayan permitido resolver problemas encontrados en la institución educativa poniendo en práctica sus cualidades como líder pedagógico. (MINEDUC, 2016)

### 2.2.1.1.3.2 Prácticas de liderazgo pedagógico según Robinson (2008), citado por (MINEDUC, 2016).

A través de la investigación en la literatura internacional sobre liderazgo directivo, identificó cinco dimensiones o prácticas del liderazgo que tienen un impacto particular en los resultados de:

1. Establecimiento de metas y expectativas.
2. Uso estratégico de los recursos.
3. Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.
4. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros,
5. Garantizar un ambiente seguro y de soporte.

N°	Practica de liderazgo	Descripción
1	Establecimiento de metas y expectativas	<ul style="list-style-type: none"><li>• El liderazgo pedagógico tendrá efecto sobre los resultados de los y las estudiantes si pones énfasis en metas de aprendizaje, definiéndolas y priorizándolas entre todas las demandas de la institución educativa.</li><li>• Estas metas tienen que impregnarse en todo el quehacer y procedimientos del aula, de allí</li></ul>

		<p>la necesidad de generar un consenso de los docentes sobre ellas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estas expectativas y metas, así como los logros que se van alcanzando, serán conocidos por todos.</li> </ul>
2	Uso estratégico de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referirse a recursos, desde liderazgo pedagógico, implica asegurar que el personal, los materiales y recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas.</li> <li>• Esto implica tener una mirada sistémica del mejoramiento escolar y habilidades en la asignación de recursos, especialmente cuando estos son escasos.</li> </ul>
3	Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	<p>Las evidencias indican que esta dimensión tiene un alto impacto en los resultados de los estudiantes. Implica prácticas específicas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexionar con el personal sobre la enseñanza.</li> <li>• Coordinar y revisar el currículo con los profesores, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentar a los docentes en su práctica en aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje.</li> <li>• Monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados.</li> </ul>
4	Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder pedagógico no solo promueve o incentiva el aprendizaje de los estudiantes; se involucra en el proceso mismo.</li> <li>• De igual manera, participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes como líder y aprendiz al mismo tiempo. Estos aprendizajes son formales (cursos o grados) o informales, a través de reflexiones sobre aspectos específicos de la enseñanza.</li> <li>• Un líder con esta práctica es visto por sus docentes como fuente de orientación a nivel pedagógico, ya que maneja estos temas con mayor conocimiento.</li> </ul>
5	Garantizar un ambiente seguro y de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta práctica de liderazgo debe garantizar que los docentes puedan enfocarse en la enseñanza y los estudiantes en el</li> </ul>

	soporte	<p>aprendizaje, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula. Para esto es necesario tener normas claras y pertinentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los docentes necesitan sentir respaldo y valoración por parte del directivo, que se refleje en la confianza en su trabajo y protección frente a presiones externas, tanto de los padres y madres como políticas.</li> </ul>
--	---------	--

### 2.2.1.1.3.3 ¿Cuáles son las características de un director(a) con liderazgo pedagógico?

Ejercer liderazgo pedagógico implica poseer las siguientes características: (MINEDUC.PERÚ, 2014)

- **Capacidad técnica.** Está relacionado con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes. Todo esto permite al director ganar reconocimiento y respeto.
- **Manejo emocional y situacional.** Implica ser capaz de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen

clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación.

- **Manejo organizacional.** Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo.
- El ejercicio del liderazgo en educación puede ser considerado a diferentes niveles: los matices de su actuación pueden ser específicamente peculiares, desde el rol que puede jugar el responsable supremo de la educación en un determinado país, al que corresponde a un profesor responsable de un grupo de estudiantes e, incluso, a un estudiante que ejerza funciones de liderazgo con sus compañeros de centro o de clase. Sin embargo, dado que aquí nos referimos al liderazgo como predictor de calidad en instituciones educativas, consideramos el ejercicio de dicho liderazgo en este contexto específico. (Carbone, 2008)
- Dentro de una institución educativa, el liderazgo debe ser eminentemente pedagógico o educativo. Como consecuencia, aunque las peculiaridades generalmente aplicables a cualquier tipo de liderazgo puedan ser aplicables al que se ejerce dentro de una institución educativa, la principal preocupación del liderazgo educativo ha de ser la promoción de la potencialidad o competencias de todos los miembros de la institución -o de aquellos sobre

los que ejerce su actuación- orientadas a lograr una educación de calidad, preferiblemente dentro de un enfoque de calidad total o integral. Este tipo de liderazgo debería encarnar las dimensiones que se describen seguidamente

- Un auténtico liderazgo debería encarnarlas todas, no sólo alguna de ellas: si sólo encarna algunas, pero no todas, podríamos estar ante un pseudo líder que, si bien posee algunos rasgos propios del liderazgo, carece de otros y, por tanto, no responde al concepto de líder tal como aquí se entiende. Nos referimos seguidamente a tales dimensiones (Espinoza, 1999)
- **Dimensión carismática.** Implica que el líder (ya sea un individuo o un equipo de personas) resulta atrayente, de modo que facilita que otras personas se sientan a gusto estando con él/ella o ellos. Esta dimensión provoca que tales otras personas que están en su entorno traten de estar a su lado y se sienten cómodas cuando lo están.
- **Dimensión emocional.** Las personas que encarnan esta dimensión muestran una actitud positiva hacia aquéllos con quien se relaciona. Si nos situamos en una institución educativa, ello supone que en su relación con toda persona (ya sea de la propia institución o relacionado con ella), quien posee tal dimensión trata a todo el mundo con el más exquisito respeto, amabilidad, consideración y hasta

reconocimiento de sus méritos o cualidades. Al mismo tiempo, el líder poseedor de tal dimensión defiende y promueve la dignidad de toda persona y muestra estima y aprecio hacia toda persona.

- **Dimensión anticipadora.** En virtud de tal dimensión atribuible al líder educativo o pedagógico posee la capacidad para ver de modo anticipado las que podrían ser las estrategias más apropiadas y las actividades más efectivas para resolver retos o problemas futuros o para lograr las aspiraciones deseadas. Esta dimensión implica, también, la percepción anticipada de las consecuencias o efectos que se derivarán de las soluciones que se pongan en marcha.
- **Dimensión profesional.** A tenor de esta dimensión, los líderes educativos han de impulsar a la institución hacia el logro de metas y objetivos educativos y tratarán de facilitar a dicha institución y a sus miembros la disponibilidad de los recursos necesarios y el empleo de las estrategias precisas para lograr la más elevada calidad de la educación.
- **Dimensión participativa.** En virtud de esta dimensión, el/la líder pone de manifiesto que el mejor modo de estimular a los individuos y grupos hacia un trabajo inteligente y colaborativo es animarlos a ofrecer su esfuerzo junto al de otras personas en proyectos en los que están

comprometidos por haber participado con su intervención en las decisiones tomadas en cada una de las fases de tales proyectos: desde su propuesta hasta la valoración de sus consecuencias. Datos empíricos recogidos muestran que en instituciones educativas de auténtica calidad los miembros de las mismas trabajan de modo colaborativo y que la calidad institucional se incrementa si el propio sistema educativo actúa de modo coordinado con tales instituciones.

**2.2.1.1.3.4 Roles del director con liderazgo pedagógico.  
(MINEDUC.PERÚ, 2014)**

<b>Establecer dirección</b>	<b>Promover el desarrollo de capacidades</b>	<b>Rediseñar la organización</b>	<b>Gestionar el aprendizaje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construir una visión Compartida de cambio.</li> <li>▪ Fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas.</li> <li>▪ Tener altas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo individual a cada maestro.</li> <li>▪ Dar Reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover una cultura colaborativa</li> <li>▪ promover la formación de equipos pedagógicos.</li> <li>▪ Organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dar apoyo técnico a los docentes (monitoreo, supervisión y coordinación).</li> <li>▪ Monitorear la práctica pedagógica del docente.</li> <li>▪ Asesorar y</li> </ul>

expectativas de los estudiantes.		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan</li> </ul>	<p>orientar con el ejemplo “clases demostrativas”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dar disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica.</li> </ul>
----------------------------------	--	---	---

**2.2.1.1.3.5 Estrategias y herramientas para gestionar una institución educativa con liderazgo pedagógico.**

Las estrategias fundamentales para gestionar una institución educativa orientada con liderazgo pedagógico son:  
(MINEDUC.PERÚ, 2014)

<b>EL MONITOREO</b>	Proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa.
<b>EL ASESORAMIENTO</b>	Proceso de acompañamiento al docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido.

**2.2.1.1.3.6 Estrategias y herramientas del proceso de monitoreo y asesoramiento pedagógico en la institución educativa.**

<b>Estrategias</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Propósito</b>
<b>Visita a aula</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de observación.</li> <li>• Cuaderno de campo.</li> </ul>	<p>Identifica fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ. Así como contar con información confiable y oportuna y prestar ayuda pedagógica para el mejoramiento de los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes.</p>
<b>Observación entre pares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichas de observación</li> <li>• Hoja de planificación compartida de la sesión de aprendizaje.</li> </ul>	<p>Favorece la reflexión y la construcción colegiada de los saberes pedagógicos, a partir de una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo, en situaciones auténticas de enseñanza.</p>
<b>Círculos de interaprendizaje</b>	<p>Hoja de planificación del evento.</p> <p>Material de información o lectura pedagógica.</p> <p>Bitácora personal del docente.</p> <p>Portafolio docente: evidencias de la labor docente.</p>	<p>Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas, como resultado de sus experiencias en aula, a través de espacios de discusión y reflexión.</p> <p>Promover la construcción de propuestas de innovación pedagógica y la investigación acción en aula.</p>

	Registro de videos de situaciones de pedagógicas.	
<b>Jornadas de autoformación docente.</b>	<p>Listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente.</p> <p>Hoja de planificación del evento.</p> <p>Material de información o lectura pedagógica.</p> <p>Portafolio docente: evidencias de la labor docente.</p> <p>Registro de videos de situaciones de pedagógicas</p>	Fortalecer las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente, a las necesidades de aprendizaje docente.
<b>Aulas abiertas</b>	Cronograma del día del aula abierta.	Sensibilizar a las familias y a la comunidad sobre la importancia de una "buena enseñanza", y así generar una corriente de opinión favorable y acciones concretas de cooperación para mejorar el aprendizaje.

Fuente: (MINEDUC.PERÚ, 2014)

### 2.2.2. Clima Escolar.

Destacados investigadores resaltan, que el clima de relaciones humanas que prevalece en las escuelas es una de las variables que más influye en el aprendizaje de los estudiantes en América Latina.

Asimismo, enfatizan, suele ser reflejo de las capacidades instaladas en las escuelas.

#### **2.2.2.1. Concepto**

(Cere, 1993) define el clima escolar como “...el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinados por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución, que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante, a la vez de los distintos procesos educativos.” En forma más simple, (Aron, 1999) lo define como 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. Por su parte, Cornejo y Redondo (2001) en (Cornejo, 2001), señalan que el clima social escolar refiere a “...la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que establecen en el contexto escolar (a nivel de aula o de centro) y el contexto o marco en el cual estas interacciones se dan”.

#### **2.2.2.2. Importancia del clima escolar.**

Teniendo en cuenta la trascendencia del clima escolar se transcribe el resumen del estudio realizado por (UNESCO, 2013):

El clima de relaciones humanas que prevalece en las escuelas es una de las variables que más influye en el aprendizaje de los estudiantes en América Latina (Casassus, 2008). El clima escolar, sin embargo, suele ser reflejo de las capacidades instaladas en las escuelas. Así, puede suponerse que una escuela con buen clima escolar es una organización profesional donde existe colaboración entre directivos y profesores, en la que participan las familias y los estudiantes, y en las que se promueve un trato respetuoso entre los niños y aprecio por los otros.

Los estudios cuantitativos de gran escala, por la naturaleza de la metodología que utilizan, no están hechos para capturar las variables de proceso a profundidad. Y esta puede ser una razón por la cual en las evaluaciones comparadas el clima captura parte de la varianza que podría explicarse por los procesos escolares.

La literatura especializada resalta también la importancia del clima escolar en el aprendizaje. Los estudios sobre eficacia y mejora escolar reflejan elocuentemente que esta variable es de gran relevancia para promover los aprendizajes, independientemente del contexto que se trate.

La violencia escolar entre pares propicia resultados académicos bajos y refleja un clima escolar negativo. Se ha comprobado que, en escuelas y aulas con violencia más

frecuente, existe un deterioro del capital social y falta de habilidades para solucionar conflictos pacíficamente.

En estos contextos los estudiantes obtienen menores resultados académicos.

Los resultados del SERCE muestran que las escuelas en la Región pueden ser lugares donde ocurren hechos de violencia física o simbólica que afectan la vida de los estudiantes. La presencia de robos, peleas, agresiones verbales y vandalismo, por ejemplo, son situaciones violentas que tienen lugar en las escuelas.

En contraposición a lo anterior, una convivencia escolar positiva entre estudiantes, así como entre profesores y alumnos se relaciona positivamente con el logro académico.

Un entorno de sana convivencia refleja un clima escolar positivo. En esta dimensión resaltan algunas aristas interesantes para la política educativa.

Por tanto, está demostrado a través de varios estudios de investigación, que el clima escolar es uno de los factores fundamentales para el éxito académico de los estudiantes, por lo que se debe propiciar en las instituciones educativas que reine la armonía entre la comunidad educativa, en busca de logros positivos institucionales.

### **2.2.2.3. Factores de influencia en el clima escolar**

(Aguilar, 1997) planteó que el estudio del clima de centro podía considerarse la mejor medida de la eficacia institucional. Los resultados se han obtenido en contextos muy diversos y con diferentes instrumentos.

(Medina, 2004) señala que, diversos estudios, realizados en diferentes contextos y con distintos instrumentos, hablan de una relación directa entre un clima escolar positivo y variables como: variables académicas: rendimiento, adquisición de habilidades cognitivas, aprendizaje efectivo y desarrollo de actitudes positivas hacia el estudio (. Por otra parte, varios autores señalan una relación significativa entre la percepción del clima social escolar y el desarrollo emocional y social de alumnos y profesores. Relacionado con lo anterior, la percepción de la calidad de vida escolar se relaciona también con la capacidad de retención de los centros educativos. Esta calidad de vida escolar estaría asociada a: sensación de bienestar general, sensación de confianza en las propias habilidades para realizar el trabajo escolar, creencia en la relevancia de lo que se aprende en la escuela, identificación con la escuela, interacciones con pares, interacciones con los profesores (Villa, 2012)

A la hora de delimitar qué factores están incidiendo en el éxito o fracaso escolar, no es extraño encontrarse con muchas

dificultades, debido a que dichos factores o variables constituyen una red fuertemente entrelazada, por lo que resulta difícil delimitarlas para atribuir efectos claramente discernibles a cada una de ellas. En los últimos años, se ha dado un avance muy relevante en el sentido de superar los enfoques clásicos con una finalidad predictiva, pasando a otros más complejos con una finalidad explicativa a través de modelos estructurales o causales. Al conjunto de variables que indican en el éxito o fracaso se les conoce como condicionantes del rendimiento académico.

Estos condicionantes del rendimiento escolar están constituidos por un conjunto de factores acotados operativamente como variables que se pueden agrupar en dos niveles: las de tipo personal y las contextuales (socioambientales, institucionales e instruccionales).

Las variables personales incluyen aquellas que caracterizan al alumno como aprendiz: inteligencia, aptitudes, estilos de aprendizaje, conocimientos previos, género, edad y las variables motivacionales (auto concepto, metas de aprendizaje, atribuciones causales,...).

Las variables socioambientales se refieren al estatus social, familiar y económico que se dan en un medio lingüístico y cultural específico en el que se desarrolla el individuo. Las variables institucionales se refieren a la escuela como

institución educativa e incluyen factores de organización escolar, dirección, formación de los profesores, asesores, clima de trabajo percibido por los participantes en la comunidad educativa.

Las variables instruccionales incluyen los contenidos académicos o escolares, los métodos de enseñanza, las prácticas y tareas escolares, las expectativas de los profesores y estudiantes.

#### **2.2.2.4. Características del Clima Social Escolar**

El clima de una organización nunca es neutro, siempre impacta, ya sea actuando como favorecedor u obstaculizador del logro de los propósitos institucionales.

En términos generales, los climas escolares positivos o favorecedores del desarrollo personal son aquellos en que se facilita el aprendizaje de todos quienes lo integran; los miembros del sistema se sienten agradados y tienen la posibilidad de desarrollarse como personas, lo que se traduce en una sensación de bienestar general, sensación de confianza en las propias habilidades, creencia de la relevancia de lo que se aprende o en la forma en que se enseña, identificación con la institución, interacción positiva entre pares y con los demás actores. Los estudiantes se sienten protegidos, acompañados, seguros y queridos (Aron, 1999).

Estudios realizados por (Aron, 1999), caracterizan las escuelas con Clima Social positivo como aquellas donde existe:

Conocimiento continuo, académico y social, respeto, confianza, moral alta, cohesión, Oportunidad de input, renovación, cuidado.

#### **2.2.2.5. Clima de aula**

En términos generales, un Clima de Aula favorecedor del desarrollo personal de los niños y niñas, es aquel en que los estudiantes perciben apoyo y solidaridad de parte de sus pares y profesores, se sienten respetados en sus diferencias y falencias, así como identificados con el curso y su escuela. Además, sienten que lo que aprenden es útil y significativo (Coquelet, 2003)

#### **2.2.2.6. Clima de trabajo**

El Clima de trabajo o clima laboral corresponde al medio humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano de los profesores y otros trabajadores del centro educativo. Se asocia con la manera de trabajar y de relacionarse de los docentes, con sus pares, la institución educativa, el quehacer docente y su quehacer y los recursos educativos. El Clima Laboral como grado de satisfacción y percepción de bienestar con el trabajo y la organización, afecta fuertemente el

desempeño docente y, por ende, repercute en su trabajo con los estudiantes (Brunet, 2004)

Uno de los principales efectos positivos que mejoran la calidad educativa es precisamente la existencia de un Clima Laboral adecuado. Profesores motivados y con sensación de bienestar con su trabajo y sus relaciones laborales manifestarán, con mayor probabilidad, preocupación e intención de ayudar a todos sus alumnos a que logren los objetivos de aprendizaje, y así contribuirán a su vez a un clima favorecedor para los aprendizajes.

Estudios sobre los factores determinantes de la efectividad escolar en sectores de pobreza indican que un buen ambiente de trabajo constituye una de las características de las escuelas efectivas. Al respecto, (Fernandez, 2011) identifica cuatro efectos que se dan cuando existe un clima laboral positivo en el centro educativo:

Favorece la motivación y el compromiso del equipo de profesores: se ha estudiado que la mayoría de los profesores de escuelas efectivas, si bien no reciben mejores sueldos ni más beneficios que el resto de los profesores del país, se sienten comprometidos con sus escuelas, parte de un grupo humano con un proyecto común (elemento constitutivo del compromiso laboral) en el que se premian los lazos de camaradería, buena voluntad y apoyo mutuo, por sobre la

envidia y las rivalidades. Junto con esto, cuentan con jefes que exigen altos estándares educativos a la vez que reconocen los logros, se preocupan por el bienestar de sus profesores y transmiten una visión de futuro optimista y motivante.

Constituye una importante fuente de soporte emocional: el trabajo docente genera un enorme desgaste puesto que los profesores deben lidiar con múltiples situaciones que exceden lo pedagógico (problemas familiares de los alumnos, carencias afectivas, etc.), esto especialmente si se realiza en sectores de gran vulnerabilidad. Las consecuencias son el desgaste profesional de los profesores, también llamado síndrome del burnout, el cual se expresa en la salud mental y/o física de éstos. Algunas manifestaciones son la disminución de la motivación y energía, pérdida de la capacidad para involucrarse y reaccionar ante situaciones que afectan a sus alumnos y que requieren una respuesta empática de su parte, etc. No obstante, una convivencia armoniosa constituye un factor protector ante la presión que los profesores experimentan. Estos ambientes se caracterizan por ser acogedores y ser percibidos por los docentes como un refugio ante las amenazas en tanto tienen la posibilidad de desahogarse frente a compañeros que tienen la disposición a escuchar y ayudar.

Favorece el aprendizaje organizacional: cuando las relaciones interpersonales son buenas y existe confianza entre los profesores, éstos están aliados en favor de un objetivo común: la formación de los estudiantes. De este modo, comparten información acerca de los buenos resultados que cada uno obtiene, toman la crítica como una instancia constructiva y generan un saber colectivo que permite hacer frente a los errores. Por el contrario, cuando el clima es negativo, los profesores tienden a encerrarse en sí mismos y trabajar aislados en una actitud de competencia, perdiéndose así el saber colectivo de la escuela y acumulándose errores que bajan la calidad de las acciones educativas.

Facilita la mantención de una buena disciplina: cuando los profesores mantienen buenas relaciones con sus pares, les resulta más fácil ponerse de acuerdo en las normas que rigen la conducta de los alumnos, y se apoyan mutuamente en su reforzamiento.

Esto hace que los alumnos internalicen las normas más rápidamente y se logre con ello una buena disciplina, la que, a su vez, facilita el aprendizaje. A diferencia de esto, cuando prevalece un clima negativo, los profesores se desautorizan mutuamente, explícitamente o implícitamente. Esto debilita la autoridad moral de los profesores y la disciplina se resiente.

### **2.2.2.7. Impactos del Clima Social Escolar**

El estudio del clima en el contexto escolar ha arrojado resultados que muestran cómo este constructo se relaciona con aspectos tan relevantes como la capacidad de retención de las escuelas, el bienestar y desarrollo socio afectivo de los alumnos, el bienestar de los docentes, el rendimiento y la efectividad escolar, entre otros.

#### **1. Clima Social Escolar y Capacidad de Retención de las Escuelas**

Un clima escolar positivo, donde prime la percepción de la escuela como un lugar donde se acoge a las personas y se ofrecen oportunidades para el crecimiento, genera motivación por asistir a la escuela y aprender, favoreciendo lo que se ha llamado el “apego escolar” de los estudiantes, que significa generar vínculos de cercanía e identificación con las escuelas (Alcalay, 2005).

#### **2. Clima Social Escolar, Bienestar y Desarrollo Socio Afectivo de los Alumnos**

(Aron, 1999) distingue climas sociales tóxicos y nutritivos que fomentan o frenan el desarrollo socio afectivo de los estudiantes. Un clima social tóxico, caracteriza la institución escolar como un lugar donde se percibe injusticia, priman las descalificaciones, existe una sobre focalización en los

errores, sus miembros se sienten invisibles y no pertenecientes, las normas son rígidas, se obstaculiza la creatividad y los conflictos son invisibilizados o abordados autoritariamente. Tal escenario, puede generar apatía por la escuela, miedo al castigo y la equivocación (Ascorra & Arias, 2003). Por el contrario, un clima escolar nutritivo, se caracteriza por la percepción de justicia, énfasis en el reconocimiento, tolerancia a los errores, sentido de pertenencia, normas flexibles, espacio para la creatividad y enfrentamiento constructivo de conflictos (Aron, 1999).

Marshall (2003) señala que múltiples investigaciones sobre clima escolar demuestran que las relaciones interpersonales positivas y oportunidades de aprendizaje óptimas para todas las poblaciones demográficas escolares, incrementan los niveles de éxito y reducen el comportamiento desadaptativo de éstas.

### **3. Clima Social Escolar y Bienestar de los Docentes**

Los estudios muestran que cuando los docentes perciben un clima negativo, éste desvía su atención de los propósitos de la institución, es una fuente de desmotivación, disminuye el compromiso con la escuela y las ganas de trabajar, genera desesperanza en cuanto a lo que puede ser logrado e impide una visión de futuro de la escuela (Blanchard, 2007).

Desde la mirada de los profesores, una escuela con un clima negativo se caracteriza por ser un lugar donde el docente se aburre, se siente sobre exigido, pasado a llevar, donde no se ofrece autonomía, hay muchas tensiones, no hay espacio para la convivencia, las condiciones de infraestructura son deficientes y sentidas como indignas, no hay forma de expresar los malestares, los conflictos se resuelven de forma autoritaria.

o no se resuelven, hay violencia en las relaciones, se siente que otros son maltratados y que no se pueden defender, se siente poco valorado y poco reconocido, hay un liderazgo vertical o poco participativo, se siente atemorizado o inseguro (Arón & Milicic, 2000). La percepción de tal clima, favorece en los profesores el sentirse sometidos a particulares condiciones de estrés, siendo frecuentes los riesgos de desgaste profesional. Por el contrario, un buen clima da cuenta de una escuela donde el profesor se siente acogido, motivado, donde tiene posibilidades de participar, existe un sentido de pertenencia, se recibe soporte emocional frente a los problemas, se permite aflorar lo mejor de sí, se puede crecer personalmente, se siente valorado y reconocido, se siente que tiene oportunidades, se entretiene con lo que hace, las personas con las que se trabajan son consideradas significativas, siente que el humor es una parte importante de

la cotidianeidad, siente que puede crear y hacer proyectos donde le gusta trabajar.

#### **4. Clima Social Escolar y Rendimiento**

Existen diversos estudios que reconocen la existencia de un clima escolar positivo como condición necesaria para lograr buenos aprendizajes. (Casassus, 2008).

Entre ellos, señala que un clima escolar positivo se correlaciona con altos logros y motivación de los estudiantes, productividad y satisfacción de los profesores. Este autor señala que el factor más gravitante de lo que ocurre en el aula es el “clima emocional”, vale decir, la calidad de la relación alumno-profesor, la relación entre los alumnos y con el medio, lo que, a su vez, genera un espacio estimulante, tanto para los aprendizajes educativos, como para la convivencia social.

Ello se ve confirmado por el segundo estudio regional comparativo y explicativo desarrollado por el LLECE, organismo dependiente de la UNESCO, que menciona al clima escolar como la variable que ejerce la mayor influencia sobre el rendimiento de los estudiantes. En este estudio se concluye que “...la generación de un ambiente de respeto, acogedor y positivo es esencial para promover el aprendizaje entre los estudiantes” (Alcalay, 2005).

Según (Briones, 2015) del “un “clima escolar” positivo orientado hacia la escuela puede ser condición necesaria, pero no suficiente, para buenos resultados académicos.

En ese sentido, los autores de la publicación de la OECD (2005) demostrarían a través de un estudio cuantitativo que el clima escolar tiene una mayor incidencia en el rendimiento escolar de los alumnos, que los recursos materiales y personales o la política escolar respectiva.

El caso de Finlandia es elocuente; país que lidera las evaluaciones internacionales y donde el sistema educativo es unitario y casi totalmente público y gratuito.

Según los analistas, en Finlandia se implementa otra “filosofía de aprendizaje” respecto a los alumnos comúnmente llamados “atrasados”.

El profesor formado en centros de educación superior, con elevadas remuneraciones y gozador de alto prestigio social se hace responsable y se compromete con el aprendizaje de aquellos, les explica en grupos más pequeños utilizando otras metodologías, pero no los excluye de sus cursos.

Existe entonces un sistema estatal de ayuda académica que define los objetivos de aprendizaje según las características del niño. “Nunca el niño es culpado por quedar atrás. Nunca un niño es dejado solo, nunca” afirma una maestra finlandesa

Anna Ikonen (Fuller, 2005) .Dentro del aula finlandesa se propicia en este marco un “clima” de aprendizaje motivante y a la vez relajado para los alumnos. Una conjunción entre la consideración afectiva, social y cognitiva del estudiante en post de su aprendizaje.

#### **2.2.2.8. Estrategias de Mejoramiento del Clima Social Escolar**

- Mejoramiento del clima en relación con los estudiantes (Cornejo, 2001), tras una evaluación de clima escolar realizada en Chile, proponen 5 ejes estratégicos de acción para efectuar una mejora del Clima Social de Aula de los centros educativos:
  1. Afectividad y relaciones interpersonales de mayor cercanía e intimidad.
  2. Incorporación de la(s) cultura(s) juvenil(es) a la dinámica escolar.
  3. Sentido de pertenencia con la institución.
  4. Participación y convivencia democrática.
  5. Mejora del autoconcepto académico de los alumnos.
- Mejoramiento del clima en relación con los docentes (Aron, 1999) propone diversas estrategias a los directores para mejorar el Clima Laboral dentro de sus escuelas.

A partir de ellas, a continuación, se presentan siete propuestas estratégicas:

1. Apoyar a los profesores nuevos.
2. Empoderar a los profesores y miembros del equipo directivo.
3. Reconocer y acompañar a los profesores y miembros del equipo directivo.
4. Preocuparse por el bienestar personal de los docentes.
5. Tratar a los profesores como profesionales.
6. Desarrollar la inteligencia emocional de los directivos.
7. Tratar los problemas de disciplina de los estudiantes.

### **2.3. Definición de términos básicos.**

#### **a. Inteligencia.**

Es la capacidad para comprender el mundo, pensar racionalmente y emplear adecuadamente los recursos a su alcance cuando se enfrenta a un desafío.

#### **b. Gestión**

Es la función de dirigir y trabajar con personas para ejecutar acciones planificadas y programadas conducentes al logro de un objetivo o meta, utilizando todos los medios adecuados para la consecución de un fin.

### **c. Gestión Educativa**

La gestión educativa es un proceso de la aplicación de un conjunto de técnicas, procedimientos e instrumentos durante el desarrollo de las acciones educativas, ya sea en el campo administrativo, pedagógico e institucional.

### **d. Estrategia**

La estrategia, es una forma de pensamiento, una forma de observar y percibir la realidad.

### **e. Gestión estratégica**

Cosiste en conducir o dirigir la organización con una visión empresarial clara en relación con su entorno y en respuesta a la expectativa de los usuarios, todo ello después de reflexionar, discutir y consensuar acciones previstas en la consecución de los objetivos, metas y fines educativos.

### **f. Administración**

Administrar es gobernar, dirigir, desempeñar y ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio, una organización, empresas o instituciones, para el adecuado uso de los recursos.

### **g. Empowerment**

h. Es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra recursos, capital, producción, ventas, tecnología, equipos y personal que básicamente consiste en delegar o transmitir autonomía, responsabilidad y poder.

**i. Gerencia**

Gerencia es ejercer la gestión y administración de una empresa o institución, durante el tiempo que ocupa el cargo designado, representando a la empresa y en la que se personifica órganos directivos.

**j. Director**

Es la máxima autoridad de la institución educativa y responsable de la gestión integral. Asume la representación legal. Ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos.

**k. Organización**

Es un sistema de proceso de actividades humanas estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos comunes.

**l. Liderazgo.**

Liderazgo, es dirigir o estar a la cabeza de un equipo en la ejecución de acciones asertivas y proactivas, el mismo que ubica a la organización o institución en situación de superioridad o con gran expectativa, dentro de su ámbito.

**m. Sinergia**

Es la acción que implica, entonces, la cooperación creativa y de trabajo en equipo. Además, podríamos decir que es un método, para resolver problemas basados en recursos humanos y trabajos colaborativos que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales.

## **n. Clima Institucional**

Es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador administrativo, directivo, alumnado y padres de familia de la institución educativa y que se expresan en las relaciones personales y profesionales.

### **2.4. Formulación de Hipótesis.**

#### **2.4.1. Hipótesis General**

- **Hipótesis Nula**

El Liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar no se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.

- **Hipótesis Investigación**

El Liderazgo pedagógico del director y el clima escolar se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.

#### **2.4.2. Hipótesis Específicos**

- El liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar en la dimensión convivencia general se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.

- El liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar en la dimensión de satisfacción y cumplimiento de expectativas se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.

## **2.5. Identificación de variables.**

**VI:** Liderazgo pedagógico

**VD:** Clima escolar.

## **2.6. Definición operacional de Variables e Indicadores.**

### **2.6.1. Definición de variables**

**Liderazgo pedagógico.** - El liderazgo pedagógico del director/a consiste, en el apoyo, asesoría y acompañamiento a docentes, padres de familia y estudiantes, en los esfuerzos por el mejoramiento continuo de la calidad de la educación. (Nochez, 2014)

**Clima escolar.** - El clima escolar se refiere a la percepción que los individuos tienen de los distintos aspectos del ambiente en el cual desarrollan sus actividades habituales, en este caso en el colegio.

Es la sensación que una persona tiene a partir de sus experiencias en el sistema escolar.

La percepción del clima incluye la percepción que tienen los individuos que forman parte del sistema escolar sobre las normas y creencias que caracterizan el clima escolar. (Aron, 1999).

### 2.6.2. Operacionalización de variables

Variable I	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Escala de valores	Nivel
Liderazgo Pedagógico	Es “la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009)	Es la capacidad del director para armonizar y articular el trabajo de la comunidad educativa para el logro de metas y objetivos institucionales.	Capacidad técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nunca (1)</li> <li>▪ Casi Nunca (2)</li> <li>▪ Alguna vez (3)</li> <li>▪ Casi siempre (4)</li> <li>▪ Siempre (5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muy deficiente</li> <li>▪ Deficiente</li> <li>▪ Regular</li> <li>▪ Bueno</li> <li>▪ Muy Bueno</li> </ul>
			Manejo emocional y situacional		
			Manejo Organizacional		

Variable II	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Escala de valores	Nivel
Clima Escolar	(Cere, 1993) define el clima escolar como "...el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinados por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución, que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante, a la vez de los distintos procesos educativos."	Es la convivencia armónica dentro de una institución educativa, donde prima el respeto, la responsabilidad, etc entre los actores.	Clima de convivencia general	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nunca (1)</li> <li>▪ Casi Nunca (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muy mal</li> <li>▪ Ocasionalmente mal</li> <li>▪ Normal</li> </ul>
			Satisfacción y cumplimiento de expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alguna vez (3)</li> <li>▪ Casi siempre (4)</li> <li>▪ Siempre (5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bueno</li> <li>▪ Muy bueno</li> </ul>

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

#### **3.1. Tipo y Nivel de Investigación.**

El tipo de investigación es básica descriptiva (Sanchez & Reyes, 1998).

#### **3.2. Métodos de investigación.**

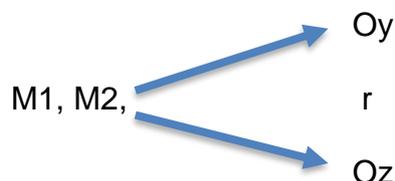
En el proceso de investigación se utilizó el método científico para la orientación general y los métodos particulares: deductivo-inductivo, analítico-sintético y fundamentalmente el descriptivo correlacional, que permitirá observar y determinar el grado de relación existente entre dos variables en una misma muestra: la relación entre Liderazgo Pedagógico y Clima Escolar.

#### **3.3. Diseño de investigación.**

Por la naturaleza de la investigación, el diseño es descriptivo correlacional, ya que se describirán las dimensiones e indicadores de cada variable, para luego analizar la relación existente entre ambas según

criterios de signo, magnitud y significancia. (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014)

Este diseño puede ser representado de la siguiente forma:



Significado de símbolos.

- M1 = Muestra de Profesores.
- M2 = Muestra de padres de familia.
- R = Posible relación entre variables.
- Oy = Observación Liderazgo.
- Oz = Observación Clima Escolar.

### 3.4. Población y Muestra.

La Población estuvo conformada por 06 docentes y 60 padres de familia del 6to. Grado de la Institución Educativa N° 35002 “Zoila AMORETTI DE ODRÍA” que a su vez se utilizó como muestra de estudio, que se detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla1: Población y muestra**

N°	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	TURNO	TOTAL
1	Profesores del 6to grado	M	06
2	Padres de Familia del 6to grado	M	60
<b>SUB TOTAL</b>			<b>66</b>

Fuente: Padrón de padres de familia y CAP 2016

**Criterio de inclusión:**

- Docentes nombrados
- Padres de Familia considerados en padrón general
- Sexo: masculino y femenino.

**Criterio de exclusión:**

- Docentes contratados
- Padres de familia de otros grados de estudios

**3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos****3.5.1. Técnicas**

En la investigación se aplicó las técnicas de análisis documental, la observación, la encuesta y los instrumentos: Escala de liderazgo pedagógico del directivo y Escala de clima escolar.

**3.5.2. Instrumentos**

De acuerdo a la operacionalización de variables, para la variable independiente, se utilizó la Escala de liderazgo pedagógico del directivo, tomado (Caballero, 2015), aplicado a los docentes y adecuado para los padres de familia, que se detalla:

**3.5.3. Estructura**

Está conformada por 24 ítems y mide 3 dimensiones: manejo emocional y situacional, capacidad técnica y manejo organizacional.

Asimismo, se adecuó para los padres de familia.

La escala fue aplicada en forma individual en un tiempo aproximado de 30 minutos.

#### **3.5.4. Calificación y Puntuación.**

La calificación es manual y la puntuación oscila entre 120 (Puntuación Mayor) y 24 (Puntuación Menor).

A mayor puntuación, mayor será el liderazgo pedagógico del director, y a menor puntuación, menor será el liderazgo pedagógico.

La gradiente es la siguiente:

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

#### **3.5.5. Niveles**

Los niveles ponderados de la escala total y de las dimensiones fueron realizados teniendo en cuenta la puntuación total de la Escala dividido entre cinco criterios, que se detalla:

Escala total.

Niveles Puntuaciones

Muy bueno 97 - 120

Bueno 73 - 96

Regular 49 - 72

Deficiente 25 - 48

Muy deficiente 0 - 24

Asimismo, se adecuó la Escala de liderazgo pedagógico del directivo, para los padres de familia, conformada por 15 ítems y también, mide 3 dimensiones: capacidad técnica, manejo emocional y situacional y manejo organizacional.

La puntuación oscila entre 75 (Puntuación Mayor) y 15 (Puntuación Menor).

A mayor puntuación, mayor será el liderazgo pedagógico del director, y a menor puntuación, menor será el liderazgo pedagógico.

**Los criterios establecidos fueron:**

Nunca (1); Casi nunca (2); A veces (3); Casi siempre (4) y Siempre (5). Además, se establecieron los niveles ponderados de la escala total teniendo en cuenta la puntuación total de la Escala dividido entre cinco criterios, que se detalla:

0 a 15: Muy Deficiente

16 a 30: Deficiente

31 a 45: Regular

46 a 60: Bueno

61 a 75: Muy bueno

Del mismo modo, para la variable dependiente clima escolar, se adecuó el instrumento elaborado por el Instituto Nacional para la evaluación de la educación México, con la contextualización correspondiente, tanto para docentes y padres de familia.

### **3.5.6. Estructura**

Está conformada por 24 ítems y mide 2 dimensiones: Clima de convivencia en general y Satisfacción y cumplimiento de expectativas. Y asimismo se adecuó para los padres de familia.

La escala fue aplicada en forma individual en un tiempo aproximado de 30 minutos.

La calificación fue manual y la puntuación oscila entre 120 (Puntuación Mayor) y 24 (Puntuación Menor). A mayor puntuación, mayor será la armonía del clima escolar, y a menor puntuación, será lo contrario.

#### **Para la evaluación se establecieron los indicadores:**

Nunca (1); Casi nunca (2); A veces (3); Casi siempre (4) y Siempre (5).

Del mismo modo se establecieron los criterios, para determinar los niveles ponderados de la escala dividido entre cinco criterios, según (Herrera & Rico, 2014) que se enuncia: muy mal (0-24); ocasionalmente mal (25 – 48); normal (49 a 72) bueno (73 – 96) y muy bueno (97-120).

Con relación a los padres de familia, también se aplicó la escala compuesto por 16 ítems, que midió las dimensiones de Clima de convivencia en general y Satisfacción y cumplimiento de expectativas, que fue aplicado en el tiempo aproximado de 35 minutos.

La puntuación oscila entre 80 (Puntuación Mayor) y 16 (Puntuación Menor).

A mayor puntuación, mayor será la armonía del clima escolar, y a menor puntuación, menor será lo contrario.

**Para la evaluación se establecieron los indicadores:**

Nunca (1); Casi nunca (2); A veces (3); Casi siempre (4) y Siempre (5).

Además, se determinaron los criterios, para determinar los niveles ponderados teniendo los parámetros establecidos por (Herrera & Rico, 2014):

Muy mal (0-16); ocasionalmente mal (17 – 32); normal (33 a 48) bueno (49 – 64) y muy bueno (65-80)

### **3.6. Técnicas de procesamiento, análisis de datos.**

- Se realizó recolección de datos, procesamiento de la información y presentación y publicación de los resultados.

### **3.7. Tratamiento Estadístico.**

- Inicialmente se organizó los datos manualmente y luego se elaboró la matriz de datos a través del programa Excel.
- Asimismo, se utilizó el paquete estadístico SPSS 24 para tabular y presentar los resultados obtenidos, mediante las técnicas estadísticas como cuadros y gráficos estadísticos y las medidas de tendencia central

y medidas de dispersión, en general se aplicó la estadística descriptiva e inferencial.

### 3.8. Selección, validación, confiabilidad de instrumentos de investigación.

#### 3.8.1. Validación de instrumentos.

Se procedió a la validación por juicio de expertos los instrumentos de Liderazgo pedagógico del director y clima escolar; tanto que corresponde a los docentes y padres de familia, por el equipo de docentes de amplia trayectoria dirigido por Mg. Ulises Espinoza Apolinario, teniendo en cuenta los criterios que se observan en los siguientes cuadros:

INSTRUMENTO	INDICADORES	CRITERIOS
Escala de Liderazgo pedagógico.	1. Redacción	Está formulado con el lenguaje apropiado.
	2. Terminología apropiada	Sí, los términos usados están al nivel de la comprensión de los estudiantes de la muestra.
	3. Intencionalidad	Sí, los ítems miden lo que se debe medir.

Del mismo modo, establecieron como criterio de aprobación de los instrumentos, un calificativo del tercio superior en la escala vigesimal, vale decir entre 16 a 20 puntos; tal como se observa a continuación.

DOCENTES	REDACCIÓN	TERMINOLOGÍA APROPIADA	INTENCIONALIDAD	TOTAL
1	18	17	18	18
2	17	17	18	17
3	18	18	17	18
<b>Total</b>	18	17	18	18

Resultado que otorgan los expertos a la escala de liderazgo pedagógico.

De acuerdo al cuadro, el promedio de los resultados del equipo de docentes es 18 con lo cual la escala fue aceptado y validado.

El tratamiento y resultado fue similar para las escalas de Clima escolar aplicado a profesores y padres de familia.

### **3.8.2. Confiabilidad de los instrumentos.**

Para obtener el nivel de confiabilidad de las escalas de liderazgo pedagógico y clima escolar tanto para docentes y padres de familia se aplicó el estadístico correlacional de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado en el rango de 0.80 a 0.87; lo cual nos indica que el test es altamente confiable, que en el siguiente cuadro se detalla:

#### **3.8.2.1 Estadísticos de fiabilidad**

<b>Instrumento</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
Escala de Liderazgo Pedagógico (docentes)	0.80	24
Escala de Liderazgo Pedagógico (Padres de Familia)	0.85	15
Escala de Clima Escolár (docentes)	0.86	24
Escala de Clima Escolar (Padres de Familia)	0.87	16

### **3.9. Orientación ética.**

La investigación se ha elaborado según los procedimientos metodológicos propuestos por la Escuela de Post grado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

En el aspecto ético se hace constar que el mencionado informe de tesis es original, por tanto, no ha sido plagiado ni replicado, así mismo dejo constancia que la investigación que se presenta ha sido referenciada todos sus autores, salvo error u omisión, el cual asumo con entera responsabilidad. Los datos fueron recogidos de la muestra, previo consentimiento de los docentes y padres de familia considerados en la muestra de estudio.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. Descripción del trabajo de campo**

Los resultados de los datos obtenidos a través de las Escalas de Liderazgo pedagógico y las escalas de clima escolar tanto para profesores y padres de familia, se organizaron y sistematizaron en frecuencias y porcentajes, presentando en tablas y gráficos, utilizando los programas estadísticos Excel 2010 y el paquete estadístico SPSS 24.

Para analizar la relación entre las dos variables utilizamos el coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

Se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables, el coeficiente de Rho de Spearman puede variar entre -1 y +1. Cuanto más cercana +1, más intensa es la relación.

Mientras que un signo negativo indica una relación inversa, por lo tanto, un signo positivo enseña una relación directa.

## 4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados

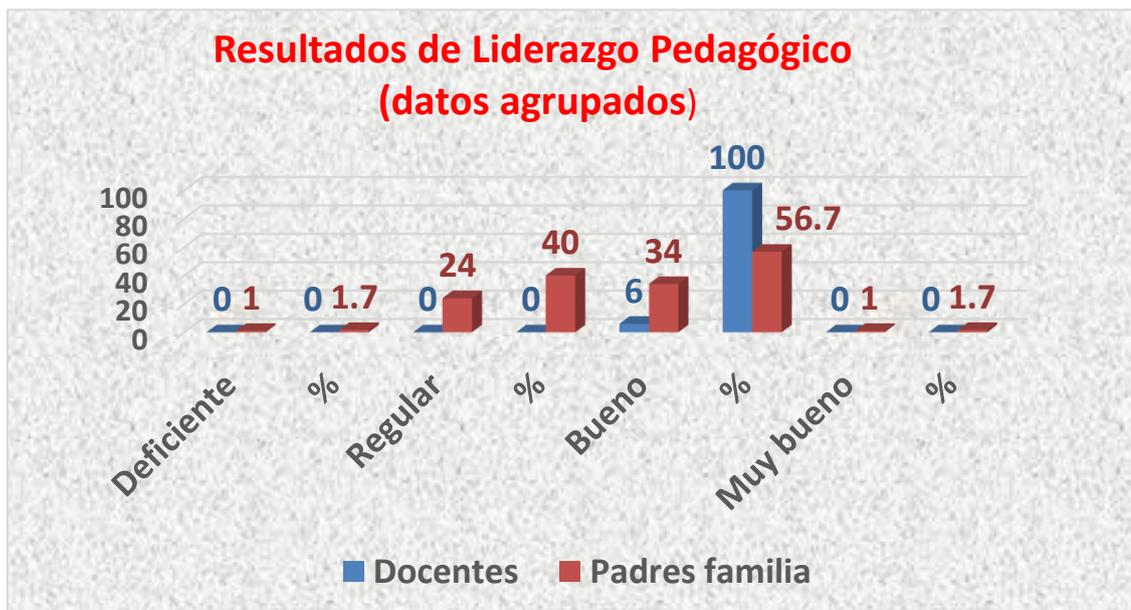
### 4.2.1. Resultados de Liderazgo Pedagógico.

**Tabla 2:** Niveles comparativos de la Escala de Liderazgo Pedagógico de docentes y padres de familia con datos agrupados.

Criterios		Docentes		Padres de familia	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy deficiente	00	00	00	00
	Deficiente	00	00	01	1,7
	Regular	00	0,0	24	40,0
	Bueno	06	100,0	34	56,7
	Muy bueno	00	0,0	01	1,7
	Total	06	100,0	60	100,0

Fuente: Resultados de la aplicación de la Escala de Liderazgo Pedagógico a docentes y padres de familia.

**Gráfico 1:** Niveles comparativos de Liderazgo pedagógico



Elaborado por el investigador

#### 4.2.1.1 Análisis de acuerdo a los resultados de la escala de Liderazgo Pedagógico

En la tabla 2 y gráfico 1, se observan que los 6 docentes que representan el 100% de la muestra de estudio, consideran que el liderazgo Pedagógico del Director es bueno, en cambio los padres de familia con una muestra de 60 padres, reportan que el Liderazgo del director también es bueno igual que los docentes pero el 56.7 % (34) y asimismo el 40 % (24) consideran que es regular y el 1.7% (1) consideran que es deficiente y muy bueno.

La diferencia de percepción del liderazgo del director se debe fundamentalmente a la cantidad de la muestra de estudio: 6 profesores y 60 padres de familia.

En líneas generales el liderazgo pedagógico del director es bueno de acuerdo a los resultados que percibimos en los documentos que antecede, teniendo en cuenta de la labor recargada y muchas veces incomprendida por la comunidad educativa al desempeñar sus funciones.

#### 4.2.2. Resultados del Clima Escolar.

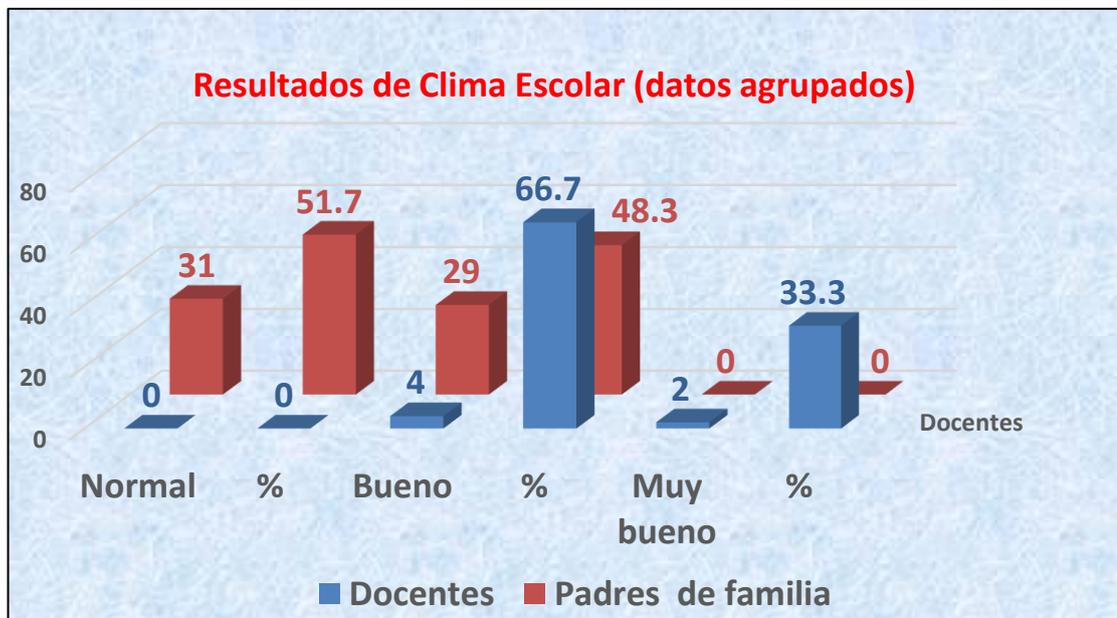
**Tabla 3:** Niveles comparativos de la escala de Clima Escolar de docentes y padres de familia de datos agrupados

Criterios		Docentes		Padres de familia	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy mal	00	00	00	00

Ocasionalmente mal	00	00	00	00
Normal	00	0,0	31	51,7
Bueno	04	66,7	29	48,3
Muy bueno	02	33,3	00	00
Total	06	100,0	60	100,0

**Fuente:** Resultados de la aplicación de la Escala del Clima Escolar a docentes y padres de familia.

**Gráfico 1:** Niveles comparativos del Clima Escolar



Elaborado por el investigador

#### 4.2.2.1 Análisis de acuerdo a los resultados de la escala de Clima Escolar

En la tabla 3 y gráfico 1, se observa que de los 6 docentes el 67% (4) consideran que el clima escolar es bueno y el 33,3 % (2) muy bueno, en cambio los padres de familia con una muestra de 60 padres, reportan el 51,7% (31) que el clima escolar es normal, en cambio el 48,3 % (29) consideran que es

bueno. La diferencia de percepción del clima escolar se debe fundamentalmente a la cantidad de la muestra de estudio: 6 profesores y 60 padres de familia.

En líneas generales el clima escolar es normal en base al liderazgo pedagógico del director que permite en alguna medida el desarrollo académico en el marco de la armonía de la comunidad educativa.

### **4.3. Prueba de hipótesis**

Los resultados se han obtenido utilizando el software estadístico SPSS 24; mediante la técnica estadística Rho de Spearman.

Este análisis permite probar la relación entre Liderazgo Pedagógico y el Clima Escolar en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.

#### **4.3.1. Hipótesis General.**

- **Hipótesis Nula**

El Liderazgo pedagógico del director y el clima escolar no se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.

- **Hipótesis de Investigación**

El Liderazgo pedagógico del director y el clima escolar se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.

### Regla de decisión

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ). y, se acepta

$H_a$

**Tabla 4:** Coeficiente de correlación Rho Spearman entre las variables de Liderazgo Pedagógico del director y clima escolar.

Correlaciones				
			Liderazgo pedagógico del director	Clima escolar
Rho de Spearman	Liderazgo pedagógico del director.	Coeficiente de correlación	1,000	,698**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	66	66
	Clima escolar	Coeficiente de correlación	,698**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	66	66

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

En la tabla 4 se observa que el coeficiente de correlación rho Spearman es = ,698\*\* con un valor  $p = ,000$  menor al nivel  $p = ,05$ , por tanto se determina que existe relación positiva de magnitud media entre el liderazgo pedagógico del director y el clima escolar, asimismo se observa que esta relación es estadísticamente significativa, por tanto se rechazó la hipótesis nula confirmando la

hipótesis alterna dado que el Liderazgo pedagógico del director y el clima escolar se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.

#### 4.3.2. Hipótesis Específicos

##### Hipótesis 1

- **H<sub>0</sub>**: El liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión convivencia general no se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.
- **H<sub>1</sub>**: El liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión convivencia general se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.

##### Regla de decisión

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>). y, se acepta H<sub>a</sub>

**Tabla 5:** Coeficiente de correlación Rho Spearman entre las variables de Liderazgo Pedagógico del director y clima escolar en la dimensión convivencia general.

Correlaciones				
			Liderazgo Pedagógico del director	Convivencia general
Rho de Spearman	Liderazgo pedagógico del director	Coeficiente de correlación	1,000	,641**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	66	66
	Convivencia general	Coeficiente de correlación	,641**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	66	66

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

Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe una relación entre liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión convivencia general, hallándose una correlación de 0,641\*\* con un valor calculado de  $p = 0.000$  a un nivel de significativa de 0,05 (bilateral); lo cual indica que la correlación media positiva.

Luego, ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis de investigación.

**Por lo cual se concluye que:**

- **H1:** El liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión convivencia general se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.

**Hipótesis 2**

- **Ho:** El liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión de satisfacción y cumplimiento de expectativas no se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.
- **H1:** El liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión de satisfacción y cumplimiento de expectativas se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.

- **Regla de decisión**

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ).

Y, se acepta  $H_a$

**Tabla 6:** Coeficiente de correlación Rho Spearman entre las variables de Liderazgo pedagógico del director y clima escolar en la dimensión de satisfacción y cumplimiento de expectativas.

Correlaciones				
			Liderazgo pedagógico del director	Satisfacción y cumplimiento de expectativas
Rho de Spearman	Liderazgo pedagógico del director	Coeficiente de correlación	1,000	,551**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	66	66
	Satisfacción y cumplimiento de expectativas	Coeficiente de correlación	,551**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	66	66

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

Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión de satisfacción y cumplimiento de expectativas, hallándose una correlación de 0,551\*\* con un valor

calculado de  $p = 0.000$  a un nivel de significativa de 0,05; lo cual indica que la correlación positiva media.

Luego, ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis de investigación.

Por lo cual se concluye que:

El liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión de satisfacción y cumplimiento de expectativas se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco-2016.

#### **4.4. Discusión de resultados**

Sobre la base de los resultados podemos reportar que, en lo referido a la escala de liderazgo pedagógico del director aplicados a docentes y padres de familia, el primero señalan en un 100% que el liderazgo pedagógico del director es bueno y el segundo en un 40% indican regular y el 57% es bueno.

**(Tabla 2).**

En base a la información concerniente a Clima Escolar, las cuales son mostradas en la tabla 3, se observa que los docentes en un 67% indican que el clima escolar es bueno y el 33% muy bueno. Asimismo, los padres de familia en un 52% reportan que el clima escolar es normal y el 48% es regular, con lo cual no coinciden con los resultados de los docentes.

Al establecer las correlaciones entre los puntajes totales de los instrumentos de la variable independiente y dependiente, a través de la Prueba Estadística de Rho de Spearman, se concluye que existe una relación

positiva media de .668\*\* entre Liderazgo pedagógico y Clima escolar, con un valor  $p = ,000$  menor al nivel  $p = ,05$ , por tanto se rechazó la hipótesis nula confirmando la hipótesis alterna dado que el Liderazgo pedagógico del director y el clima escolar se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.

Del mismo modo, sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe una relación entre liderazgo pedagógico y el clima escolar en la dimensión convivencia general, hallándose una correlación de 0,641\*\* con un valor calculado de  $p = 0.000$  a un nivel de significativa de 0,05 (bilateral); lo cual indica que la correlación media positiva. Por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación: H1: El liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión convivencia general se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016. **(Tabla 3).**

Asimismo, también hallado mediante la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación entre el liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar en la dimensión de satisfacción y cumplimiento de expectativas, con una correlación de 0,551\*\* con un valor calculado de  $p = 0.000$  a un nivel de significativa de 0,05; lo cual indica que la correlación positiva media, que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación: El liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión de satisfacción y cumplimiento de expectativas se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016. **(tabla 4).**

Resultados similares como. (Campos, 2012) luego de la investigación desarrollada concluye que “El liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los grupos de docentes, padres de familia y alumnos del quinto año de secundaria en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao”

Asimismo, (Chinchay, 2010), concluye en su investigación que “El liderazgo del director y el clima organizacional son aspectos fundamentales de desarrollo organizacional para que el desempeño de las funciones sea exitoso, por tanto, existe relación significativa entre el liderazgo del director y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos- 2008.

De igual manera (Alarcon, 2017) reporta que el liderazgo del equipo directivo y el clima organizacional se relacionan significativamente en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de Menores del distrito de Cerro Colorado, ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Norte, por lo que se concluye que la relación es positiva, tal como se ha demostrado en la contrastación de la hipótesis con la correlación de Pearson.

Del mismo modo señala la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y el clima organizacional con sus respectivas dimensiones, esto significa que, la labor de equipo directivo en su labor en las dimensiones gestión pedagógica, institucional y administrativo como consecuencia el clima organizacional en sus dimensiones identidad Institucional, relaciones interpersonales y dinámica institucional resulta

óptimo en una relación lineal, en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de Menores del distrito de Cerro Colorado, ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Norte.

Finalmente (Portales, 2017) señala como resultado de la investigación los siguientes hallazgos:

El liderazgo pedagógico influye en el clima escolar en las Instituciones Educativas del nivel primario pertenecientes a la red 11- UGEL 03 2015, según la correlación de Spearman de 0,538, representando este resultado como moderado con una significancia estadística de  $p=0,000$ .

El liderazgo pedagógico influye en el clima escolar en la dimensión académica en las Instituciones Educativas del nivel primario pertenecientes a la red 11- UGEL 03 2015, según la correlación de Spearman de 0,489, representando este resultado como moderado con una significancia estadística de  $p=0,000$ .

El liderazgo pedagógico influye en el clima escolar en la dimensión familiar en las Instituciones Educativas del nivel primario pertenecientes a la red 11- UGEL 03. 2015, según la correlación de Spearman de 0,505, representando este resultado como moderado con una significancia estadística de  $p=0,000$ .

El liderazgo pedagógico influye en el clima escolar en la dimensión social en las Instituciones Educativas del nivel primario pertenecientes a la red 11- UGEL 03 2015, según la correlación de Spearman de 0,400, representando este resultado como moderado con una significancia estadística de  $p=0,000$ .

El liderazgo pedagógico no influye en el clima escolar en la dimensión psicológica en las Instituciones Educativas del nivel primario pertenecientes a la red 11- UGEL 03. 2015, según la correlación de Spearman de 0,217, representando este resultado como bajo con una significancia estadística de  $p=0,054$ . Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis del investigador.

El liderazgo pedagógico influye en el clima escolar en la dimensión emocional en las Instituciones Educativas del nivel primario pertenecientes a la red 11- UGEL 03. 2015, según la correlación de Spearman de 0,250, representando este resultado como moderado con una significancia estadística de  $p=0,025$ . Por lo tanto, se acepta la hipótesis del investigador y se rechaza la hipótesis nula.

## CONCLUSIONES

Se determina que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y el clima escolar, hallada de la hipótesis general mediante el estadístico rho Spearman con un coeficiente de correlación ,698\*\*, un  $p=0.000$  ( $p < .05$ ), confirmándose con ello que existe una relación estadísticamente media positiva entre el liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.

Se determina que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión convivencia general , hallada de la hipótesis específica 1 mediante el estadístico rho Spearman con un coeficiente de correlación ,641\*\* , un  $p=0.000$  ( $p < .05$ ), confirmándose con ello que existe una relación estadísticamente media positiva entre el liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión convivencia general en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.

Se establece que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión satisfacción y cumplimiento de expectativas convivencia general , hallada de la hipótesis específica 2 mediante el estadístico rho Spearman con un coeficiente de correlación ,551\*\* , un  $p=0.000$  ( $p < .05$ ), confirmándose con ello que existe una relación estadísticamente media positiva entre el liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión satisfacción y cumplimiento de expectativas en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.

## RECOMENDACIONES

Para mejorar el clima escolar y no queden afuera los estudiantes. “Es recomendable desarrollar un “protocolo de estudiantes”, estableciendo con claridad lo que se espera de ellos, de sus actitudes, comportamientos y valores. Es necesario explicitar lo positivo que se espera de ellos.

Potenciar la formación del profesorado, facilitando la innovación y reconociendo el trabajo realizado, estableciendo procedimientos que den un margen de autonomía al profesor, confiar en ellos.

Diseñar e Implementar módulos o talleres de autoestima en la Institución Educativa, dirigidos a los docentes y padres de familia. La autoestima es algo que se construye o reconstruye por dentro. Esto depende del ambiente familiar en el que se encuentra y los estímulos que este les brinde. También la escuela brindará los estímulos para que los estudiantes tengan buena o baja autoestima. Los docentes deben ser los facilitadores del desarrollo óptimo de sus estudiantes.

Enfatizar en los temas de clima escolar social realizando talleres con los estudiantes para poder tener una mejor convivencia escolar dentro de una cultura de paz.

Realizar más estudios e investigaciones sobre la autoestima y el clima escolar social desde niveles inferiores para mejorar las relaciones entre estudiantes y profesores para tener mejores resultados académicos.

Proponer el desarrollo de programas de capacitación para profesores como cursos talleres sobre autoestima y clima escolar social con la finalidad de lograr el óptimo desarrollo de sus alumnos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, M. (1997). *El clima social en los centros docentes*. Sevilla: Krones.
- Alarcon, J. (2017). Relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria de menores, distrito de Cerro Colorado, ámbito de la unidad de gestión educativa local Arequipa Norte – 2017. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa.
- Alcalay, L. (05 de 02 de 2005). Alianza Efectiva Familia-Escuela: Un Programa Audiovisual Para Padres. págs. 149-161.
- Aron, A. (1999). *Clima Social Escolar y Desarrollo Personal. Un programa de mejoramiento*. Chile: Editorial Andrés Bello.
- Ascorra, P., & Arias, H. (2003). La escuela como contexto de contención social y afectiva. *Revista Enfóques Educativos*, 117-135.
- Blanchard, K. (2007). *El ejecutivo al minuto*. Barcelona: Mac Graw-Hil.
- Blanco, R. (2008). *Eficacia Escolar y factores asociados en America Latina y el Caribe*. Chile: Salesianos Impresores S.A.
- Briones, G. (2015). Tesis: El clima escolar y su incidencia en el rendimiento académico de los estudiantes de educación general básica superior del colegio fiscal provincia de Bolívar de la ciudad de Guayaquil, periodo 2014-2015. Guayaquil: Universidad Guayaquil.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Caballero, L. (2015). Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la Ugel Jauja- departamento de Junín- 2015. (*Tesis de Maestría*). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima.
- Campos, L. (2012). Estilos de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla - Región Callao. (*Tesis de maestría*). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Carbone, R. (2008). *Situación del Liderazgo Educativo en Chile*. Santiago: MINEDUC - UHA.
- Casassus, J. (25 de 05 de 2008). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Obtenido de [www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/gestion\\_problemas\\_gestion\\_educativa\\_casassus.pdf](http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/gestion_problemas_gestion_educativa_casassus.pdf)
- Cere, A. (1993). *Evaluar el contexto educativo*, Documento de estudio. Vitoria. Vasco: Ministerio de Educación y Cultura.

- Cervera, E. (2012). Liderazgo Transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos. (Tesis Postgrado). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Chiavenato, I. (2005). *Teorías del liderazgo*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chinchay, D. (2010). Influencia del liderazgo del director y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos - 2008. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonia peruana, Iquitos.
- Coquelet, J. (2003). *Convivencia escolar y calidad de la educación*. Santiago: Maval Ltda.
- Cornejo, R. (2001). *El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana*. . Viña del Mar: Última Década.
- Cosio, M. (2005). *Teorías del liderazgo*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cuenca, R. (2015). Liderazgo pedagógico del director. *Ruta maestra*, 1-10.
- Eslava, E. (2008). *La gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/gestion-clima-laboral-mercado-global/gestion-clima-laboral-mercado-global.pdf>
- Espinoza, M. (1999). *Líderes del Tercer Milenio*. Lima: EDIAS.
- EXCELL. (Mayo de 2004). Plan de Formación y Asistencia para Directores y Directoras Rurales. San Salvador, El Salvador.
- Fernandez, D. (2011). *Clima, conflictos y violencia en la escuela*. Buenos Aires: UNICEF.
- Fuller, C. (2005). "Finlands Pisa". *Revista "Der Spiegel"*,.
- Gaete, J. (2008. ). "Evaluación y análisis del tipo de liderazgo y de las prácticas de gestión curricular que se desarrollan en dos instituciones educativas y su incidencia en los resultados de aprendizaje". Temuco: Universidad Frontera.
- Gamarra, D. (2016). *Liderazgo y clima escolar primaria*. (Tesis pre grado). Venezuela: Universidad Nacional Abierta de Venezuela.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de Investigación* (Vol. 6ta). Mexico: McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Herrera, K., & Rico, R. (2014). El Clima Escolar Como Elemento Fundamental de la Convivencia en la Escuela. *Escenarios*, 7-18.

- James, E. (2008). *Administración y control de la calidad*. Mexico: Thomson.
- Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención* (Tesis pregrado). Bogotá: Universidad del Rosario.
- Landolfi, H. (2010). *La esencia del Liderazgo - claves para el ejercicio genuino*. España: GRAFIC S. A.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- López, P. (2008). *Modelo de liderazgo para una dirección efectiva. Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativa*. Santiago: Ediciones UCSH.
- Medina, A. (2004). *El clima social del centro y del aula*. Madrina: UNED.
- MINEDU. (S/F). *Rutas del aprendizaje*. Obtenido de Fascículo1 para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas: [www.perueduca.pe/documents/10191/a512d434-4866-4d67-a795-2d0d709b9c69](http://www.perueduca.pe/documents/10191/a512d434-4866-4d67-a795-2d0d709b9c69)
- MINEDUC. (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento de liderazgo pedagógico*. Lima: EDUCAN.
- MINEDUC.PERÚ. (2014). *Rutas del aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima, Perú: Corporación Gráfica Navarrete S.A.
- Nochez, M. (2014). Obtenido de Liderazgo Pedagógico del Director y su incidencia en la calidad de la educación en el aula : <http://www.equip123.net/equip1/excell/esp/docs/Directores%20Liderazgo%20Pedag%F3gico%20documento.pdf>
- Paniagua, L. (2008). *Calidad aplicada a la gestión empresarial*. México: Editorial docente.
- Pont, B. (2015). *Liderazgo y autonomía del centro escolar: perspectivas internacionales*. Obtenido de <http://www.mecd.gob.es/revista-cee/pdf/n13-pont-beatriz.pdf>
- Portales, L. (2017). *Liderazgo pedagógico y clima escolar, de nivel primario Red 11-UGEL 03.2015. (Tesis de grado de maestría)*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Sanchez, H., & Reyes, C. (1998). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Mantaro.
- Stogdill, R. (2001). *Comportamiento organizacional*. México: Trillas.

- Tang, K. (2011). *Educación para el siglo XXI*. Obtenido de <http://es.unesco.org/themes/education-21st-century>
- UNESCO. (2013). *Análisis de clima escolar. Poderoso factor que explica el aprendizaje en america latina y el caribe*. Chile: Santillana.
- Vilar, L. (2006). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao: Mensajero.
- Villa, A. (2012). *Clima organizativo y de aula. Teorías, modelos e instrumentos*. Vitoria: Departamento de Educacion.
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. Mexico: Fondo de. Cultura Económica.
- Zubería, J. D. (2015). Liderazgo pedagógico y clima escolar. *Ruta Maestra*, 20-31.

**ANEXOS**

ANEXO 1

TÍTULO: EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y EL CLIMA ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 35002 “ZOILA AMORETI ODRÍA” – PASCO- 2016.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti Odría” – Pasco- 2016?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar la relación entre liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti Odría” – Pasco- 2016.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL</b></p> <p><b>Hipótesis nula</b></p> <p>El Liderazgo pedagógico del director y el clima escolar no se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti Odría” – Pasco- 2016</p> <p><b>Hipótesis de investigación</b></p> <p>El Liderazgo pedagógico del director y el clima escolar se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti Odría” – Pasco- 2016</p> <p><b>HIPOTESIS ESPECÍFICAS</b></p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p><b>Liderazgo pedagógico</b></p>	<p><b>Capacidad técnica</b></p> <p><b>Manejo emocional y situacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos y metas de aprendizaje.</li> <li>• Procesos pedagógicos.</li> <li>• Trabajo colaborativo.</li> <li>• Monitoreo.</li> <li>• Asesoramiento.</li> <li>• Acompañamiento.</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Buenas relaciones con la comunidad educativa.</li> <li>• Manejo y resolución de conflictos.</li> <li>• Motivación a sus colaboradores</li> <li>• Autoridad sin autoritarismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Técnica</b></li> <li>- Observación</li> <li>- Análisis documental</li> <li>• <b>Instrumentos</b></li> <li>- Escalas</li> </ul>

<p>• ¿Cuál es la relación entre liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión convivencia general en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti Odría” – Pasco- 2016?</p> <p>• ¿Cuál es la relación entre liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la</p>	<p>Determinar la relación entre liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión convivencia general en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti Odría” – Pasco- 2016.</p> <p>Establecer la relación entre liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la</p>	<p><b>Hipótesis 1</b></p> <p><b>H<sub>0</sub></b></p> <p>• El liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar en la dimensión convivencia general se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.</p> <p><b>H<sub>1</sub></b></p> <p>El liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar en la dimensión convivencia general se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.</p> <p><b>Hipótesis específica 2</b></p>		<p><b>Manejo Organizacional</b></p> <p><b>Clima de convivencia general</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima escolar</li> <li>• Valoración en la comunidad educativa</li> <li>• Visión compartida</li> <li>• Objetivos y metas</li> <li>• Comparte liderazgo.</li> <li>• Mejora condiciones de trabajo</li> <li>• Uso y manejo de tics.</li> <li>• Sistemas de calidad institucional.</li> <li>• Participación de la comunidad educativa</li> <li>- Nivel de conflictividad en la escuela</li> <li>- Forma de resolución de conflictos</li> <li>- Dinámica de la relación entre los actores</li> </ul>	
--	--	--	--	--	--	--

<p>dimensión de satisfacción y cumplimiento de expectativas en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti Odría” – Pasco- 2016?</p>	<p>dimensión de satisfacción y cumplimiento de expectativas en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti Odría” – Pasco- 2016.</p>	<p><b>H<sub>0</sub></b></p> <p>El liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión de satisfacción y cumplimiento de expectativas no se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.</p> <p><b>H<sub>1</sub></b></p> <p>El liderazgo pedagógico del director y el clima escolar en la dimensión de satisfacción y cumplimiento de expectativas se relacionan en la institución educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría” – Pasco- 2016.</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p><b>Clima escolar</b></p>	<p><b>Satisfacción y cumplimiento de expectativas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de canales de comunicación</li> <li>- Existencia de un clima de confianza</li> <li>- Grado de satisfacción de los actores con el funcionamiento general de la escuela y con el desempeño de los otros actores y el propio</li> <li>- Comparación entre expectativas iniciales y logro alcanzado</li> <li>- Reconocimiento y estímulos a los distintos actores (supervisor, director, profesores, alumnos y padres) por su desempeño</li> <li>- Nivel de motivación y compromiso para el trabajo escolar.</li> </ul>	
--	--	--	--	---	---	--

## ANEXO 2

### ESCALA DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

**Aplicado a docentes del 6to- Gdo. de la Institución Educativa N° 35002 "Zoila Amoreti Odria"**

#### INSTRUCCIONES.-

En la siguiente encuesta se presenta un conjunto de características sobre EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO de los Directivos de su institución educativa, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debe calificar. Responde marcando la alternativa con la cual más se identifica tu directivo con una (X). ES DE CARÁCTER ANÓNIMO, por ello suplico a Ud. que pueda responder con sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- |               |                 |
|---------------|-----------------|
| 1. NUNCA      | 4. CASI SIEMPRE |
| 2. CASI NUNCA | 5. SIEMPRE      |
| 3. AVECES     |                 |

CAPACIDAD TÉCNICA		1	2	3	4	5
1	Promueve el logro de objetivos y metas de aprendizaje que permiten mejorar los aprendizajes.					
2	Demuestra conocimiento de los procesos pedagógicos.					
3	Fomenta el trabajo colaborativo a nivel de docentes y estudiantes.					
4	Ante una dificultad pedagógica muestra apoyo individual y colectivo.					
5	Realiza visitas permanentes al aula y recoge información de la práctica pedagógica del docente de acuerdo al plan de monitoreo.					
6	Brinda soporte pedagógico al docente a través de la autorreflexión crítico.					
7	Realiza reconocimiento personal y público al docente identificando sus buenas prácticas.					
8	Toma decisiones auriculares en base a resultados					
MANEJO EMOCIONAL Y SITUACIONAL		1	2	3	4	5
9	Mantiene buenas relaciones con la comunidad educativa.					
10	Promueve estrategias de negociación colaborativa de conflictos.					
11	Motiva y estimula permanentemente a sus docentes.					
12	Reacciona fácilmente ante cualquier provocación.					
13	Adopta una posición de común acuerdo entre los miembros de la comunidad educativa.					
14	Establece una comunicación fluida, horizontal y asertiva.					
15	Vela por una convivencia basado en el respeto, tolerancia, buen trato, la igualdad el ejercicio de los derechos, el cumplimiento de los deberes y la no violencia escolar.					
16	Distribuye información para valorarlos en la comunidad educativa.					
MANEJO ORGANIZACIONAL		1	2	3	4	5
17	Construye con los docentes y comunidad educativa una visión compartida de cambio.					
18	Fomenta el conocimiento y aceptación de objetivos y metas educacionales en la comunidad educativa.					
19	Los directivos tienen altas expectativas con la comunidad educativa.					
20	Promueve el trabajo en equipo, (directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad)					
21	Involucra a la familia y comunidad en acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan.					
22	Asume el liderazgo para la mejora de condiciones de trabajo del docente.					
23	Gestiona los sistemas de calidad institucional.					
24	Fomenta la participación entre la institución educativa y la comunidad local.					

### ANEXO 3

#### ESCALA DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Aplicado a padres de familia del 6to- Gdo. de la Institución Educativa N° 35002 "Zoila Amoreti Odría"

#### INSTRUCCIONES.-

En la siguiente encuesta se presenta un conjunto de características sobre EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO de los Directivos de su institución educativa, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debe calificar. Responde marcando la alternativa con la cual más se identifica tu directivo con una (X). ES DE CARÁCTER ANÓNIMO, por ello suplico a Ud. que pueda responder con sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. NUNCA
2. CASI NUNCA
3. AVECES
4. CASI SIEMPRE
5. SIEMPRE

	<b>CAPACIDAD TÉCNICA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Realiza visitas al aula para informarse de los estudiantes con problemas de aprendizaje					
2	Fomenta el trabajo colaborativo de los estudiantes					
3	Ante una dificultad aprendizaje muestra apoyo individual y colectivo al estudiante					
4	Programa y ejecuta cursos de nivelación para estudiantes.					
5	Realiza reconocimiento personal y público al estudiante con buenas calificaciones					
	<b>MANEJO EMOCIONAL Y SITUACIONAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
06	Trata con respeto a los profesores y los estudiantes					
07	Soluciona con satisfacción los conflictos entre estudiantes.					
08	Motiva y estimula permanentemente a los estudiantes.					
09	Establece una comunicación fluida, horizontal y asertiva.					
10	El Director mantiene una convivencia armoniosa entre estudiantes, padres y profesores.					
	<b>MANEJO ORGANIZACIONAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	Comparte la visión y misión de la Institución Educativa.					
12	Coordina con los representantes del Municipio Escolar para organizar actividades					
13	Los directivos tienen aceptación de los estudiantes.					
14	Promueve el trabajo en equipo, (directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad)					
15	Involucra a la familia y comunidad en acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan.					

## ANEXO 4

### ESCALA DE CLIMA ESCOLAR

Aplicado a docentes del 6to- Gdo. de la Institución Educativa N° 35002 "Zoila Amoreti Odría"

#### INSTRUCCIONES

#### **ESTIMADO(A) PROFESOR(A):**

En este cuestionario aparecen diversos enunciados que pueden reflejar el clima de convivencia que se vive en esta escuela. Conteste a cada uno de acuerdo a las escalas que se presentan (tache el cuadro que corresponda a su respuesta). ES DE CARÁCTER ANÓNIMO, por ello suplico a Ud. que pueda responder con sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- |   |            |   |              |
|---|------------|---|--------------|
| 1 | NUNCA      | 4 | CASI SIEMPRE |
| 2 | CASI NUNCA | 5 | SIEMPRE      |
| 3 | AVECES     |   |              |

	<b>CAPACIDAD TÉCNICA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Los problemas que se presentan se resuelven adecuadamente.					
3	Existe un ambiente de armonía y sana convivencia.					
4	Los profesores tenemos buenas relaciones entre sí.					
5	Las relaciones entre los alumnos son favorables.					
6	Las relaciones entre profesores y alumnos son satisfactorias					
7	La relación de los profesores con los padres de familia es muy adecuada					
8	Mi relación con el director es satisfactoria.					
9	Mi relación con los alumnos es favorable					
10	Mi relación con los padres de familia es satisfactoria					
11	Hay una buena comunicación entre los profesores.					
12	La comunicación entre profesores y alumnos es favorable					
	<b>MANEJO ORGANIZACIONAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	El director se siente orgulloso de su trabajo.					
14	Me siento muy orgulloso (a) de mi trabajo.					
15	Me siento satisfecho (a) con lo que hasta ahora hemos logrado					
16	Me siento satisfecho (a) con el trabajo que desarrollan los profesores en general					
17	Estoy satisfecho (a) con el desempeño de los alumnos en general.					
18	Me siento satisfecho(a) con la participación de los padres de familia en los asuntos escolares de sus hijos					
19	Estoy satisfecho (a) con el trabajo que he realizado en esta escuela.					
20	Se reconoce el trabajo del director.					
21	Se reconoce la labor de los profesores mediante estímulos por su desempeño.					
22	El director ha cumplido mis expectativas iniciales.					
23	Los profesores han cumplido con mis expectativas iniciales.					
24	Se reconoce el esfuerzo de los alumnos mediante la entrega de premios o diplomas					

## ANEXO 5

### ESCALA DE CLIMA ESCOLAR

Aplicado a padres de familia del 6to- Gdo. de la Institución Educativa N° 35002 "Zoila Amoreti Odría"

INSTRUCCIONES.-

#### **ESTIMADOS PADRES DE FAMILIA:**

En este cuestionario aparecen diversos enunciados que pueden reflejar el clima de convivencia que se vive en la escuela en la que está su hijo (a). Conteste a cada uno de acuerdo a las escalas que se presentan (tache el cuadro que corresponda a su respuesta). ES DE CARÁCTER ANÓNIMO, por ello suplico a Ud. que pueda responder con sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- |   |            |   |              |
|---|------------|---|--------------|
| 1 | NUNCA      | 4 | CASI SIEMPRE |
| 2 | CASI NUNCA | 5 | SIEMPRE      |
| 3 | AVECES     |   |              |

	<b>Clima de convivencia en general</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Existen pocos conflictos.					
2	Los problemas que se presentan se resuelven adecuadamente					
3	Los problemas que se presentan se resuelven oportunamente					
4	Existe un ambiente de armonía y sana convivencia					
5	Las relaciones entre los alumnos son favorables.					
6	Las relaciones entre profesores y alumnos son satisfactorias.					
7	La relación de los profesores con los padres de familia es muy adecuada.					
8	La relación del director con la planta de profesores es satisfactoria					
	<b>Satisfacción y cumplimiento de expectativas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	Los profesores confían en su director.					
10	Los profesores confían en los padres de familia.					
11	Los alumnos tienen confianza en sus profesores.					
12	El director confía en nosotros como padres de familia.					
13	El (la) profesor (a) de mi hijo (a) confía en mí.					
14	Yo confío en los profesores.					
15	Me siento satisfecho (a) con el trabajo que desarrollan los profesores en general.					
16	Estoy satisfecho (a) con el desempeño de mi hijo (a).					

**ANEXO 6**

**MATRIZ DE DATOS DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO DOCENTES**

N°Ord	CAPACIDAD TECNICA								PROM	MANEJO EMOCIONAL Y SITUACIONAL								PROM	MANEJO ORGANIZACIONAL								PROM	PGENER
	1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14	15	16		17	18	19	20	21	22	23	24		
1	2	4	4	3	5	4	4	4	30	3	4	3	4	5	3	4	4	30	3	4	4	3	2	3	3	4	26	86
2	3	4	2	4	3	3	5	3	27	3	3	3	3	4	5	4	3	28	3	4	4	5	4	3	4	5	32	87
3	4	4	4	5	4	5	4	4	34	4	4	4	4	5	4	4	5	34	4	5	5	4	5	5	4	4	36	104
4	4	5	5	5	4	4	5	5	37	4	3	5	5	4	5	5	5	36	5	4	4	4	5	5	5	4	36	109
5	5	4	4	5	5	5	4	4	36	5	4	4	5	5	4	4	4	35	4	5	5	4	4	4	5	5	36	107
6	4	4	4	4	4	4	5	5	34	4	3	4	5	4	5	4	5	34	5	4	5	5	4	5	5	5	38	106

## ANEXO 7

### MATRIZ DE DATOS DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO PADRES DE FAMILIA

N° Ord	CAPACIDAD TECNICA						MANEJO EMOCIONAL Y SITUACIONAL						MANEJO ORGANIZACIONAL					P GENEL	
	1	2	3	4	5	PROM	6	7	8	9	10	PROM	11	12	13	14	15		PROM
1	2	2	3	2	2	11	3	4	1	3	3	14	3	2	1	1	2	9	34
2	3	3	2	2	2	12	4	1	1	2	3	11	4	2	3	3	4	16	39
3	3	3	2	2	2	12	3	4	3	2	2	14	3	3	4	4	5	19	45
4	3	3	2	2	2	12	3	1	3	4	5	16	3	3	2	1	3	12	40
5	3	3	2	2	2	12	3	4	4	5	2	18	3	4	2	3	3	15	45
6	3	3	2	2	2	12	3	4	2	3	3	15	4	3	4	5	6	22	49
7	3	3	2	2	2	12	4	1	2	3	4	14	2	2	2	4	3	13	39
8	3	2	3	4	1	13	3	2	1	5	3	14	2	3	4	3	4	16	43
9	3	2	3	4	5	17	3	4	5	3	2	17	3	2	3	4	3	15	49
10	2	2	3	4	5	16	1	2	3	4	2	12	5	2	3	4	3	17	45
11	2	3	4	5	2	16	4	5	4	3	2	18	4	3	2	3	4	16	50
12	2	3	4	3	4	16	4	3	4	3	2	16	5	3	4	2	3	17	49
13	3	3	4	5	4	19	5	3	2	4	3	17	3	5	2	3	4	17	53
14	2	3	4	5	4	18	5	3	2	1	2	13	2	3	4	2	3	14	45
15	3	2	3	4	3	15	3	2	1	2	2	10	3	4	3	2	4	16	41
16	2	3	4	3	4	16	3	3	4	3	4	17	3	4	3	4	5	19	52
17	3	3	3	4	5	18	5	3	4	2	3	17	3	4	3	4	3	17	52
18	3	3	3	2	2	13	4	5	3	4	3	19	4	3	5	3	2	17	49
19	3	2	3	4	5	17	2	3	4	5	4	18	4	3	4	3	4	18	53
20	3	3	4	5	4	19	4	5	4	3	4	20	4	5	2	3	4	18	57
21	4	3	4	3	2	16	4	3	4	2	3	16	4	3	2	5	4	18	50
22	2	3	4	5	3	17	2	3	4	3	4	16	2	3	4	4	3	16	49
23	3	2	3	4	5	17	4	3	2	3	3	15	5	2	3	4	2	16	48
24	3	3	2	4	5	17	4	5	1	2	3	15	4	3	2	3	4	16	48
25	3	3	2	4	5	17	8	9	1	2	1	21	3	4	2	3	4	16	54
26	2	3	4	5	4	18	5	4	3	2	3	17	2	3	4	3	2	14	49
27	2	2	3	4	5	16	2	3	2	4	4	15	3	4	3	2	3	15	46
28	3	3	2	3	4	15	4	3	2	3	4	16	3	2	3	4	3	15	46
29	3	3	2	3	4	15	2	3	4	5	3	17	3	2	3	2	3	13	45
30	3	3	4	5	4	19	5	3	4	5	3	20	4	3	4	2	3	16	55
31	3	4	5	4	3	19	3	2	3	4	5	17	3	4	5	4	3	19	55
32	2	3	4	5	4	18	2	3	1	2	3	11	5	4	3	2	3	17	46
33	3	4	5	4	3	19	4	3	2	3	4	16	5	3	4	5	4	21	56
34	3	4	5	4	3	19	4	5	4	3	2	18	4	5	3	5	4	21	58
35	4	5	4	3	2	18	4	3	4	5	3	19	4	5	4	3	4	20	57
36	4	3	2	3	4	16	4	5	4	5	3	21	5	4	5	4	5	23	60
37	5	5	3	4	3	20	4	3	2	3	4	16	4	3	4	4	4	19	55
38	4	4	3	4	5	20	3	2	3	2	3	13	3	2	3	4	5	17	50
39	3	4	5	4	3	19	3	4	5	3	4	19	2	3	1	2	3	11	49
40	2	3	4	3	4	16	4	3	4	3	2	16	2	3	4	5	4	18	50
41	3	4	5	4	5	21	3	4	5	3	4	19	4	3	2	3	4	16	56
42	3	4	3	4	5	19	5	4	5	4	3	21	4	3	3	3	4	17	57
43	3	4	5	4	5	21	3	4	3	2	3	15	5	5	4	3	4	21	57
44	2	3	4	3	4	16	4	3	4	3	4	18	4	1	2	3	4	14	48
45	4	3	4	5	4	20	5	4	3	4	2	18	3	4	3	4	5	19	57
46	3	4	5	3	4	19	4	5	3	4	5	21	2	3	4	3	4	16	56
47	3	4	3	4	5	19	3	4	3	2	3	15	2	3	4	4	3	16	50
48	3	4	4	5	4	20	3	2	3	4	3	15	3	2	3	4	3	15	50
49	3	4	3	4	5	19	3	4	5	3	4	19	2	4	5	3	4	18	56
50	3	5	4	3	4	19	4	5	4	3	2	18	3	4	5	5	4	21	58
51	3	4	5	4	5	21	5	4	4	5	4	22	3	4	2	3	3	15	58
52	4	3	4	5	4	20	4	3	2	3	3	15	3	4	2	3	4	16	51
53	3	4	5	4	5	21	3	4	5	4	3	19	3	4	5	3	4	19	59
54	3	4	5	4	5	21	2	3	2	3	4	14	4	5	4	5	4	22	57
55	3	4	5	4	5	21	5	3	4	5	4	21	4	5	4	3	4	20	62
56	4	5	3	4	5	21	4	3	4	3	3	17	4	3	4	3	4	18	56
57	4	3	4	5	4	20	3	5	3	4	5	20	5	4	3	2	3	17	57
58	4	3	4	5	4	20	2	3	4	3	4	16	4	2	3	4	3	16	52
59	3	4	5	4	3	19	3	4	3	2	3	15	5	4	3	4	2	18	52
60	3	4	5	4	5	21	4	3	4	3	2	16	4	5	4	3	5	21	58

**ANEXO 8**

**MATRIZ DE DATOS CLIMA ESCOLAR DOCENTES**

	CLIMA DE CONVIVENCIA GENERAL												SATISFACCIÓN Y CUMPLIMIENTO DE ESPERATIVAS														
N°Ord	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	PROM	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	PROM	P GRAL
1	2	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3	43	5	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	5	43	86
2	3	4	2	4	3	3	5	3	4	3	3	3	40	3	4	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	47	87
3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	50	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	53	103
4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	53	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	54	108
5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	54	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	55	109
6	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	49	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	56	105

## ANEXO 9

### MATRIZ DE DATOS DE CLIMA ESCOLAR PADRES DE FAMILIA

N° Ord	CLIMA DE CONVIVENCIA GENERAL								SATISFACCION Y CUMPLIM DE ESPECTATIVAS								PROM	PGRAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
1	2	3	4	1	2	3	2	2	19	3	4	2	2	4	3	2	4	24	43
2	3	4	1	1	2	3	2	2	18	3	2	3	1	2	2	3	2	18	36
3	3	3	4	3	2	2	3	4	24	1	2	3	4	2	1	2	2	17	41
4	3	3	1	3	4	2	2	3	21	2	1	2	3	2	3	2	4	19	40
5	3	3	4	4	1	2	3	4	24	2	3	2	4	3	2	3	3	22	46
6	3	3	4	2	3	3	4	5	27	3	4	3	2	2	3	2	2	21	48
7	3	4	1	2	3	4	3	2	22	2	3	4	3	3	2	2	1	20	42
8	4	3	2	1	3	3	4	2	22	2	2	3	4	3	2	1	4	21	43
9	1	3	4	1	3	2	3	1	18	3	4	5	3	4	2	2	3	26	44
10	2	1	2	3	4	2	3	4	21	3	2	3	4	2	3	2	2	21	42
11	3	4	3	4	3	2	3	4	26	4	2	3	4	2	3	2	1	21	47
12	3	4	3	4	3	2	2	3	24	2	2	3	2	3	3	3	4	22	46
13	4	2	3	2	4	3	4	3	25	3	4	3	4	2	3	3	2	24	49
14	4	2	3	2	1	2	3	4	21	3	2	3	1	2	4	3	3	21	42
15	4	3	2	1	2	2	4	3	21	3	3	4	2	4	4	3	3	26	47
16	2	3	3	4	3	4	2	3	24	1	4	3	2	2	2	3	4	21	45
17	4	5	3	4	2	3	4	3	28	2	4	5	3	2	3	2	2	23	51
18	3	4	5	3	4	3	2	1	25	2	4	3	2	4	1	1	3	20	45
19	4	2	3	4	2	4	3	2	24	4	2	5	2	3	1	1	2	20	44
20	3	4	2	4	3	4	2	4	26	3	2	4	3	5	4	2	3	26	52
21	3	4	3	4	2	3	1	2	22	2	2	3	1	2	4	1	3	18	40
22	3	2	3	4	3	4	2	3	24	4	3	2	3	1	4	1	2	20	44
23	5	4	3	2	3	3	2	3	25	3	2	4	5	3	4	2	1	24	49
24	2	4	5	1	2	3	4	2	23	1	4	3	5	2	3	1	4	23	46
25	8	2	2	1	2	1	4	3	23	3	2	4	3	2	4	2	5	25	48
26	3	4	4	3	2	3	2	3	24	5	4	3	5	4	2	1	3	27	51
27	4	2	3	2	4	4	2	3	24	3	4	5	4	3	2	2	1	24	48
28	3	4	3	2	3	4	3	3	25	2	1	4	2	3	4	2	2	20	45
29	3	2	3	4	3	3	4	5	27	4	2	4	3	1	2	2	3	21	48
30	4	3	3	4	5	3	4	5	31	3	2	4	3	1	2	2	4	21	52
31	4	3	2	3	4	5	4	3	28	4	1	2	5	4	3	1	5	25	53
32	3	2	3	1	2	3	4	3	21	1	4	2	3	5	4	2	1	22	43
33	3	4	3	2	3	4	2	4	25	2	5	4	3	2	1	2	4	23	48
34	3	4	2	4	3	2	3	4	25	4	2	1	3	4	2	2	5	23	48
35	5	4	3	4	5	3	4	2	30	3	4	2	1	4	5	2	3	24	54
36	3	4	5	4	5	3	4	5	33	2	3	4	2	3	5	2	4	25	58
37	3	4	3	2	3	4	3	2	24	2	3	4	1	3	4	2	5	24	48
38	4	3	2	3	2	3	4	5	26	5	2	3	4	1	2	2	3	22	48
39	4	3	4	5	3	4	5	3	31	4	2	3	1	4	5	2	4	25	56
40	5	4	3	4	3	2	3	2	26	2	3	4	5	1	3	2	2	22	48
41	4	3	4	5	3	4	3	2	28	3	4	5	2	3	2	2	4	25	53
42	4	5	4	5	4	3	4	5	34	2	3	4	1	2	5	2	4	23	57
43	2	3	4	3	2	3	4	3	24	4	3	5	4	3	4	2	2	27	51
44	5	4	3	4	3	4	2	4	29	3	4	2	4	1	3	2	4	23	52
45	5	2	4	3	4	2	3	4	27	4	5	3	4	1	2	2	5	26	53
46	3	4	5	3	4	5	3	4	31	4	3	5	4	5	2	2	4	29	60
47	4	3	4	3	2	3	2	3	24	3	4	2	4	2	3	2	4	24	48
48	4	3	2	3	4	3	4	5	28	4	5	3	4	2	4	2	3	27	55
49	2	3	4	5	3	4	3	4	28	3	4	3	4	3	2	2	3	24	52
50	3	4	3	4	3	4	5	28	3	4	1	4	3	4	2	2	2	23	51
51	4	5	4	4	5	4	5	3	34	1	2	3	2	4	5	2	3	22	56
52	5	4	3	2	3	3	4	3	27	3	2	4	3	4	3	2	5	26	53
53	4	3	4	5	4	3	4	5	32	4	3	2	3	4	2	2	3	23	55
54	3	2	3	2	3	4	5	4	26	4	5	4	3	1	2	2	5	26	52
55	4	5	3	4	5	4	3	4	32	5	4	3	2	4	5	2	2	27	59
56	5	4	3	4	3	3	2	2	26	3	4	2	3	4	2	1	5	24	50
57	5	3	5	3	4	2	4	3	29	4	2	4	3	4	2	2	3	24	53
58	3	2	3	4	3	4	1	4	24	4	5	4	4	3	2	2	2	26	50
59	2	3	4	3	2	3	4	3	24	4	5	4	5	4	3	2	4	31	55
60	5	4	3	4	3	2	3	4	28	4	5	3	4	5	4	2	5	32	60

## ANEXO 10

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

#### INFORME

AI : Lic. Oscar POMA ESTRELLA.  
FECHA : Cerro de Pasco, julio de 2018  
ASUNTO : Validación de instrumentos

En atención a la solicitud recepcionada, comunico que se procedió a evaluar los instrumentos que corresponden a la escala de Liderazgo Pedagógico (docentes y padres de familia) que realizada las correcciones se determinó a través del equipo que dirijo conformado por un grupo de docentes dedicados a la investigación, que los indicados instrumentos cuentan con los requisitos, de acuerdo a los criterios que se especifican; por tanto, doy el veredicto de **aprobado**, los mismos que evidenciamos en los siguientes cuadros:

#### INSTRUMENTO:

##### Escala de Liderazgo Pedagógico (docentes y padres de familia)

INDICADORES	CRITERIOS
1. REDACCIÓN	Sí, está formulado con el lenguaje apropiado.
2. TERMINOLOGÍA APROPIADA	Sí, los términos usados están al nivel de la comprensión de los docentes de la muestra de estudio.
3. INTENCIONALIDAD	Sí, los ítems miden las variables propuestos

Asimismo, comunico la evaluación cuantitativa de la escala arriba indicada:

DOCENTES	Redacción	Terminología apropiada	Intencionalidad	TOTAL
1	18	17	18	18
2	17	17	18	17
3	18	18	17	18
TOTAL	18	17	18	18

Sin otro particular, muy atentamente.

  
Mg. Ulises Espinoza Apolinario  
DOCENTE UNDAC-PASCO

## ANEXO 11

### VALIDACION DE INSTRUMENTOS

#### INFORME

**AI** : Lic. Oscar POMA ESTRELLA  
**FECHA** : Cerro de Pasco, julio de 2018  
**ASUNTO** : Validación de instrumentos

En atención a la solicitud recepcionada, comunico que se procedió a evaluar los instrumentos de Liderazgo Pedagógico (docentes y padres de familia) y Clima Escolar (docentes y padres de familia); que realizada las correcciones los indicados instrumentos cuentan con los requisitos, de acuerdo a los criterios que se especifican; por tanto, doy el veredicto de **aprobado**, los mismos que se evidencian en los siguientes cuadros:

#### INSTRUMENTO:

##### Liderazgo Pedagógico (docentes y padres de familia)

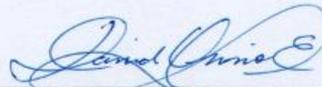
INDICADORES	CRITERIOS
1. REDACCIÓN	Sí, está formulado con el lenguaje apropiado.
2. TERMINOLOGÍA APROPIADA	Sí, los términos usados están al nivel de la comprensión de los docentes de la muestra de estudio.
3. INTENCIONALIDAD	Sí, los ítems miden las variables propuestos

Asimismo, comunico la evaluación cuantitativa realizada por mi persona de la escala arriba indicada:

REDACCIÓN	TERMINOLOGÍA APROPIADA	INTENCIONALIDAD	PROMEDIO TOTAL
18	17	18	18

El mismo procedimiento fue aplicado para el instrumento del Clima escolar (docentes y padres de familia).

Sin otro particular, muy atentamente.



**Mg. David OSORIO ESPINOZA**  
DOCENTE DE LA UNDAC

## ANEXO 12

### VALIDACION DE INSTRUMENTOS

#### INFORME

**AI** : Lic. Oscar POMA ESTRELLA  
**FECHA** : Cerro de Pasco, julio de 2018  
**ASUNTO** : **Validación de instrumentos**

En atención a la solicitud mi persona procedió a la evaluación de los instrumentos de Liderazgo Pedagógico (docentes y padres de familia) y Clima Escolar (docentes y padres de familia); que luego levantada las observaciones, los indicados instrumentos cuentan con los requisitos, de acuerdo a los criterios que se especifican; por tanto, doy el veredicto de **aprobado**, los mismos que se evidencian en los siguientes cuadros:

#### INSTRUMENTO:

##### Liderazgo Pedagógico (docentes y padres de familia)

INDICADORES	CRITERIOS
1. REDACCIÓN	Sí, está formulado con el lenguaje apropiado.
2. TERMINOLOGÍA APROPIADA	Sí, los términos usados están al nivel de la comprensión de los docentes de la muestra de estudio.
3. INTENCIONALIDAD	Sí, los ítems miden las variables propuestos

Asimismo, comunico la evaluación cuantitativa realizada por mi persona de la escala arriba indicada:

REDACCIÓN	TERMINOLOGÍA APROPIADA	INTENCIONALIDAD	PROMEDIO TOTAL
17	17	18	17

El mismo procedimiento fue aplicado para el instrumento del Clima escolar (docentes y padres de familia).

Sin otro particular, muy atentamente.



**Dr. Manuel ALEJANDRO BERROSPI**  
DOCENTE DE LA UNDAC