



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y DE LA  
COMUNICACIÓN**

**CENTRO DE ACTUALIZACIÓN, CAPACITACIÓN E  
INVESTIGACIÓN PROFESIONAL CACIP**

**RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL  
DIRECTOR Y EL CLIMA ESCOLAR EN LOS DOCENTES DEL  
NIVEL INICIAL DEL DISTRITO DE CASMA – 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN EDUCACIÓN  
ESPECIALIDAD: EDUCACIÓN INFANTIL Y ARTE**

**PRESENTADO POR:**

Bach. FLORES VARILLAS, Delia Del Carmen

**ASESOR:**

Dr. HUERTA ROSALES, Moisés

HUARAZ – PERÚ  
2016



**FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN,  
PARA OPTAR GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES EN EL  
REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL - UNASAM**

Conforme al Reglamento del Repositorio Nacional de Trabajos de  
Investigación – RENATI. Resolución del Consejo Directivo de  
SUNEDU N° 033-2016-SUNEDU/CD

**1. Datos del Autor:**

Apellidos y Nombres: **FLORES VARILLAS, Delia Del Carmen**

Código de alumno: **00.7206.9.P5**

Correo electrónico: [deliadeltcarmen05@gmail.com](mailto:deliadeltcarmen05@gmail.com)

Teléfono: **955957532**

DNI O Extranjería: **33345168**

**2. Modalidad de trabajo de investigación:**

Trabajo de investigación

Trabajo académico

Trabajo de suficiencia profesional

Tesis

**3. Título Profesional:**

Bachiller

Título

Segunda especialidad

Licenciado

Magister

Doctor

**4. Título del trabajo de investigación:**

**RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y EL CLIMA ESCOLAR EN LOS  
DOCENTES DEL NIVEL INICIAL DEL DISTRITO DE CASMA – 2016**

**5. Facultad de: CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN**

**6. Escuela, Carrera o Programa: Programa de Complementación Académica del Centro  
de Perfeccionamiento Magisterial de la FCSEC**

**7. Asesor:**

Apellidos y Nombres: **HUERTA ROSALES, Moisés**

Teléfono: **966683097**

Correo electrónico: [mohuereduc@hotmail.com](mailto:mohuereduc@hotmail.com)

DNI o Extranjería: **31666120**

A través de este medio autorizo a la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, publicar el trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional Digital, Repositorio Nacional Digital de Acceso Libre (ALICIA) y el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI).

Asimismo, por la presente dejo constancia que los documentos entregados a la UNASAM, versión impresa y digital, son las versiones finales del trabajo sustentado y aprobado por el jurado y son de autoría del suscrito en estricto respeto de la legislación en materia de propiedad intelectual.

Firma: 

D.N.I.:

FECHA:

## **DEDICATORIA**

A ti, Dios, que me diste la oportunidad de vivir y seguir aquí.

A mis padres Delia y Jorge, que me dieron la vida y por sus sabios consejos que me ayudaron a crecer en el camino de la verdad, cultivando valores.

La autora

## **AGRADECIMIENTO**

Una eterna gratitud a la Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo” de Huaraz por promover esta importante promoción educativa al servicio de la sociedad.

A quienes han contribuido para que el CACIP haya tenido la acogida necesaria para cristalizar el sueño de muchos profesionales de los diversos sectores, quienes a lo largo de su vida profesional contribuirán al desarrollo de la región y de la nación con el empeñoso compromiso que cada día nuestra sociedad necesita de la concurrencia y competencia de profesionales de diferentes especialidades.

A todas las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Casma porque en el quehacer del día a día en nuestra labor pedagógica aprendemos a querer y valorar la sublime labor de ser maestro.

A nuestros directivos, colegas, padres de familia y en especial a nuestros alumnos, razón de ser y fuerza que nos impulsa a investigar.

A todos nuestros profesores que nos enseñaron en el pregrado y a nuestros compañeros que compartimos momentos inolvidables de estudio e investigación

La autora

## RESUMEN

La presente tesis tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma, año 2016. Las variables investigadas fueron *liderazgo pedagógico* con sus dimensiones: consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiraciones e influencia idealizada y la variable *clima escolar docente* con sus dimensiones: identidad, relaciones interpersonales y satisfacción y cumplimiento de expectativas. El estudio fue descriptivo correlacional. Se trabajó con una población de 49 docentes y se aplicó un cuestionario tipo escala de Likert para ambas variables. Los resultados indican que existe relación moderada y fuerte entre el liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar docente del nivel inicial de las instituciones educativas de Casma - 2016.

**Palabras claves:** liderazgo pedagógico; líder; estimulación intelectual; identidad institucional; clima escolar.

## **ABSTRACT**

The objective of this thesis was to determine the relationship between the pedagogical leadership of the Director and the school climate in the teachers of the initial level of the district of Casma, 2016. The variables investigated were pedagogical leadership with its dimensions: individualized consideration, intellectual stimulation, motivation inspirations and idealized influence and the variable school climate of teaching with its dimensions: identity, interpersonal relationships and satisfaction and fulfillment of expectations. The study was descriptive correlational. We worked with a population of 49 teachers and we applied a Likert scale questionnaire for both variables. The results indicate that there is a moderate and strong relationship between the pedagogical leadership of the Director and the teaching school climate of the initial level of the educational institutions of Casma - 2016.

**Keywords:** pedagogical leadership; leader; intellectual stimulation; institutional identity; school climate.

## **INTRODUCCIÓN**

De acuerdo con los estudios realizados y las teorías modernas de liderazgo y el clima escolar, el éxito de las organizaciones, depende de los administradores gerentes o líderes, quienes tienen la difícil tarea de conducirla hacia el logro de las metas propuestas. Ello permitirá, por un lado, lograr los propósitos institucionales, así como satisfacer a sus clientes. Por otro lado, es necesario considerar que en toda organización existe un elemento que va a condicionar la consecución de las metas trazadas. Este elemento es el denominado clima escolar.

El liderazgo pedagógico docente es una capacidad que todo docente debe desarrollar para mejorar el desempeño docente con eficiencia y eficacia en la construcción de la gestión de los aprendizajes. El liderazgo pedagógico es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos docentes que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo pedagógico creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una profesión, una obra o una causa de marcada significación social de la educación.

El presente estudio tiene como objetivo determinar la relación entre liderazgo pedagógico del Director y clima escolar docente del nivel inicial del distrito de Casma, año 2016, de acuerdo a las dimensiones de las variables en estudio.

Se considera que un clima escolar abierto se caracteriza por una apertura y autenticidad amplia de interacción entre docentes y directivos que refleja actos de cooperación, apoyo y receptividad por parte de los directivos hacia las ideas vertidas por los docentes. Esta

apertura ocasiona que las metas institucionales sean adquiridas por todos los agentes educativos del centro escolar.

Respecto al liderazgo como mecanismo de influencia, Fischman (2000) señala que el liderazgo es la capacidad adquirida y ejercida de influir en los demás. No es ciertamente la influencia del poder, que supone la desigualdad entre quienes mandan y quienes obedecen. Es más bien la influencia entre quienes son y se sienten iguales.

Atendiendo a la estructura, el trabajo se ha dividido en tres capítulos. El primero de ellos, **Problema y metodología de la investigación**, aborda aspectos relacionados con el problema de investigación (planteamiento y formulación); objetivos (general y específicos); justificación; hipótesis (general, específicas, variables y operacionalización) y metodología (tipo de estudio, diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos y técnicas de análisis y prueba de hipótesis). El segundo, **Marco teórico de la investigación**, da cuenta de los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las definiciones conceptuales. El tercero, **Resultados de la investigación**, presenta el trabajo de campo, los resultados, la discusión y adopción de decisiones. Se concluye la tesis con los apartados referidos a Conclusiones, Recomendaciones, Referencias y Anexos.

La autora

## SUMARIO

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I.....	1
PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. El problema de investigación.....	1
1.1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.2. Formulación del problema.....	7
1.2. Objetivos de la investigación.....	8
1.2.1. Objetivo general.....	8
1.2.2. Objetivos específicos.....	8
1.3. Justificación de la investigación.....	8
1.4. Hipótesis.....	11
1.4.1. Hipótesis general.....	11
1.4.2. Hipótesis específicas.....	11
1.4.3. Clasificación de variables.....	12
1.4.4. Operacionalización de variables.....	12
1.5. Metodología de la investigación.....	15
1.5.1. Tipo de estudio: Correlacional.....	15
1.5.2. Diseño de investigación.....	15
1.5.3. Población y muestra.....	16
1.5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	18
1.5.5. Escala valorativa “Liderazgo pedagógico del Director”.....	19
1.5.6. Técnicas de análisis y prueba de hipótesis.....	23
CAPÍTULO II.....	25
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	25

2.1.	Antecedentes de la investigación.....	25
2.1.1.	A nivel internacional.....	25
2.1.2.	A nivel nacional .....	29
2.2.	Bases teóricas.....	33
2.2.1.	Liderazgo pedagógico .....	33
2.2.2.	Dimensiones del liderazgo pedagógico .....	35
2.2.3.	Características de un Director con liderazgo pedagógico.....	41
2.2.4.	Clima escolar .....	57
2.3.	Definición conceptual.....	69
2.3.1.	Líder.....	69
2.3.2.	Liderazgo .....	70
2.3.3.	Liderazgo pedagógico.....	73
2.3.4.	Definición de clima escolar .....	75
2.3.5.	Satisfacción.....	76
2.3.6.	Docente creativo .....	76
CAPÍTULO III.....		77
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....		77
3.1.	Descripción del trabajo de campo.....	77
3.1.1.	Descripción de la variable liderazgo pedagógico del Director .....	79
3.1.2.	Descripción de la variable clima escolar .....	84
3.1.3.	Prueba de hipótesis .....	88
3.1.4.	Discusión de resultados .....	93
3.1.5.	Adopción de decisiones .....	95
CONCLUSIONES .....		98
RECOMENDACIONES .....		100
ANEXOS .....		109

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. El problema de investigación**

##### **1.1.1. Planteamiento del problema**

A nivel mundial, todo sistema educativo busca mejorar la calidad educativa en las instituciones educativas a través de lineamientos de la política educativa que enfatizan en el desempeño y liderazgo pedagógico del docente. La finalidad es lograr una educación de calidad y en consecuencia el desempeño del Director.

Estos líderes funcionales, orientados en lo pedagógico, tienen su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los alumnos y alumnas de los centros educativos; la revisión académica identifica el liderazgo de organizaciones educativas como una de las principales variables que inciden en un mejor desempeño de los establecimientos y del sistema en general (OCDE, 2009, p. 58).

En la actualidad, se espera que las organizaciones educativas sean eficaces, eficientes y efectivas considerando en un primer momento el aspecto relacionado al servicio que brindan, específicamente vinculado al proceso de aprendizaje-enseñanza y en un segundo momento para lograr mayor y mejor productividad de los colaboradores en la institución educativa. Para que esta eficacia y efectividad se vislumbre en la realidad educativa, es necesario, por

un lado, el ejercicio de liderazgo pedagógico efectivo, y por otro, la convivencia en un clima escolar estable, tornándose ambos en factores esenciales en el proceso de gestión de las organizaciones educativas.

Lo expuesto, ha sido materia de preocupación en el entorno educativo en diversos países, en tal sentido, existen estudios sobre liderazgo, en especial relacionado al liderazgo directivo, el cual ha sido retomado años recientes. El liderazgo directivo es un tema con prioridad política en varios países del mundo, dado el escenario de creciente descentralización y autonomía que la educación está alcanzando en el orbe, motivo por el cual, se requiere de directivos con un estilo efectivo que conlleven a cumplir con la visión y misión de la institución educativa. (Weinstein & Hernández, 2014).

En la actualidad el Ministerio de Educación pretende que docentes y Directores ejerzan liderazgo pedagógico eficiente con la finalidad de mejorar la calidad del servicio educativo. Los enfoques actuales de la gestión escolar orientan la labor del docente hacia nuevos roles. Muchas experiencias internacionales más recientes muestran cómo el liderazgo pedagógico constituye un factor relevante en la mejora de resultados de las instituciones educativas, ejerciendo un impacto sobre los aprendizajes de los estudiantes.

El liderazgo pedagógico es un facilitador del cambio en las instituciones educativas. El liderazgo pedagógico ejerce un relevante papel en la buena puesta en práctica de determinadas innovaciones e influye en las expectativas y compromiso que los miembros tienen acerca de los fines de la organización.

Importa la "implicación" conjunta de los profesores en el proceso de cambio como un factor clave del proceso del cambio educativo.

Esta nueva visión del docente basado en el liderazgo pedagógico del Director resulta esencial en el entorno educativo precisamente porque la educación debe atender un conjunto complejo de objetivos que difícilmente todos los docentes logran asumir un compromiso con un aprendizaje de calidad, y la formación de personas capaces de transformar nuestro mundo en una sociedad más libre y democrática. Los líderes pedagógicos docentes tienen tareas fundamentales como lograr un aprendizaje de calidad adecuado a las exigencias de la sociedad del conocimiento y atendiendo expectativas de los estudiantes.

A nivel nacional el Proyecto Educativo Nacional rumbo al 2021, en el tercer objetivo estratégico dice “Maestros bien preparados, ejercen profesionalmente la docencia” (Consejo Nacional de Educación, 2007, p. 84). Esto significa que, como docentes, debemos reconocer los cambios y los retos del mundo contemporáneo en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Hay que darle un nuevo sentido a la enseñanza para promover el sentido crítico, la creatividad y la libertad; la participación activa, el humor y el disfrute; y el desarrollo proactivo y emprendedor.

En ese contexto, el Director líder del nivel inicial debe promover prácticas de crianza con la participación de los padres de familia y la comunidad contribuyendo el desarrollo integral de los estudiantes, teniendo en cuenta su

crecimiento físico, afectivo y cognitivo. Asimismo, las docentes son las que regulan el tipo de relaciones que se establecen dentro del aula y las experiencias de aprendizajes. Por lo tanto, el líder se transforma en la persona a quien seguir; un buen líder es capaz de influir en ellas guiándolas hacia la concreción de metas.

Un maestro emocionalmente inteligente debe percibir este movimiento afectivo para dirigirlo de forma provechosa para el aprendizaje, basándose en su capacidad interpersonal y liderazgo. Un maestro motivador, conciliador y con buen sentido del humor tendrá un impacto positivo en sus alumnos. Por el contrario, un maestro poco tolerante, rígido y con escaso manejo anímico puede afectar negativamente el clima del aula. (Buitrón & Navarrete, 2008, p. 6).

La evidencia destaca siete emociones de los profesores que tienen consecuencias significativas en el mejoramiento escolar. Estas incluyen tanto el sentido individual como el colectivo de eficacia profesional, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el estrés y/o colapso, el ánimo, y el compromiso con la profesión (Leithwood, 2009).

Del mismo modo, y en relación al clima organizacional es posible referir que se han efectuado investigaciones donde directa e indirectamente, se estudió la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño del líder. Para que el clima organizacional sea adecuado es necesario que el líder asuma

actitudes de instrucción hacia el personal, una planificación sistemática del trabajo escolar en general, apoyando el trabajo académico, como servicio esencial de la organización educativa y emplear evaluaciones permanentes de tipo formativa (Galván, 2006).

Asumimos que el clima organizacional no es el más adecuado, que puede mejorar en sus relaciones y procesos de comunicación; sin embargo, requiere de un estudio que facilite al directivo a mejorar la comunicación, la motivación y la toma de decisiones.

Como se observa, el estilo de liderazgo pedagógico del Director vuelve a tener vigencia en la medida que conjuga habilidades y capacidades que permiten su actuación en contextos mundiales actuales, donde se perfilan ambientes de excesiva violencia psicosocial. Ante ello, las instituciones educativas no se encuentran exentas, más aún aquellas que se encuentran en sectores vulnerables, alterando el clima de la organización. Bajo esta percepción, es posible asumir que el liderazgo se torna en un factor coadyuvante que a su vez orienta el clima escolar. En tal sentido, el clima al interior de las organizaciones educativas puede ser producto del desempeño del liderazgo pedagógico del Director, el cual puede impactar positiva como negativamente en el entorno organizacional.

En el ámbito local, gran porcentaje de las docentes de educación inicial son consideradas como “cuidadoras” y no como profesionales que crean y

propician condiciones adecuadas para generar aprendizajes significativos por parte de los niños y niñas. Este problema se evidencia en algunas docentes de educación inicial de la jurisdicción de la UGEL Casma de la región Ancash.

En las reuniones organizadas por los especialistas de la UGEL Casma se ha podido observar la improvisación en la planificación y desarrollo de las actividades programadas de un gran porcentaje de docentes de Educación Inicial. Asimismo, se percibió la desmotivación, la falta compromiso con el trabajo pedagógico, escasa participación de los padres de familia y la falta de identificación con la I.I.EE. También se observa que muchas Directoras no asisten a las capacitaciones, por ende no fortalecen sus conocimientos, capacidades y habilidades, son renuentes al cambio. La consecuencia primordial se refleja en las bajas expectativas docentes y bajos logros de aprendizaje afectando la labor pedagógica.

En tal sentido, el presente estudio se realizó con el propósito de determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar en los docentes en el nivel inicial, en la realidad educativa del distrito de Casma, contribuyendo a comprender los procesos y condiciones que lo sustentan, darle sentido a la acción educativa y aportar información confiable que permita tomar las decisiones y/o políticas educativas adecuadas en cualquiera de las instancias de gestión educativa.

### **1.1.2. Formulación del problema**

- **Problema general**

¿Existe relación entre el liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016?

- **Problemas específicos**

1. ¿En qué medida se relaciona la consideración individualizada y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016?
2. ¿Cómo se relaciona la estimulación intelectual y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016?
3. ¿De qué forma se relaciona la motivación inspiracional y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016?
4. ¿Existe correlación entre la influencia idealizada y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016?

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1. Objetivo general**

Evaluar la relación entre liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016

### **1.2.2. Objetivos específicos**

1. Explicar el nivel de relación entre la consideración individualizada y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.
2. Explicar cómo se relacionan la estimulación intelectual y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.
3. Analizar la relación entre motivación inspiracional y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.
4. Evaluar la correlación entre la influencia idealizada y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.

## **1.3. Justificación de la investigación**

La presente tesis se justifica porque sus fundamentos describen la relación entre el liderazgo como fenómeno social que está presente en las actividades, en este caso el ejercicio de la práctica docente con el clima escolar. Su estudio abarca dimensiones sobre cultura organizacional, acompañamiento docente y gestión curricular cuya descripción se sustentan en el referente sobre qué es ser líder eficiente.

Reformar la educación implica transformar la gestión que desarrollan los directivos de las escuelas (Ministerio de Educación, 2012). Es importante abordar el liderazgo

pedagógico del directivo como una segunda fuerza que influye en el logro de aprendizajes, después de la actuación del docente. Este estudio analiza la acción que realiza el directivo dentro de una escuela, a través de la percepción de los docentes y su propia autopercepción dentro de un estilo de liderazgo considerado el más apropiado.

Esta investigación se sistematiza y se justifica en el campo gnoseológico de la ciencia, ya que se estaría demostrando las razones que explican el escaso liderazgo pedagógico en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Casma. La validación del estudio se hizo a través de instrumentos confiables.

La presente investigación cobra relevancia porque considera al liderazgo pedagógico como el estilo más importante para cambiar la cultura escolar, aumentando la capacidad individual y colectiva para solucionar la problemática existente en cualquier institución educativa que promueve mejoras. El liderazgo en las instituciones educativas es clave para compatibilizar las metas personales de los docentes, padres de familia y alumnos.

En tal sentido, el presente estudio se justifica por las siguientes razones:

**Teórica.** Existe la necesidad de aportar con información válida y confiable sobre la relación entre clima escolar y el liderazgo pedagógico en los docentes y sobre la base de este conocimiento teórico se podrá diseñar estrategias coherentes que contribuyan al mejor desenvolvimiento de los docentes durante el ejercicio de la práctica pedagógica, a fin de mejorar y fortalecer a los docentes líderes.

Constituye un primer antecedente basado en un estudio de investigación descriptivo correlacional en el nivel de educación inicial en contextos de las descripciones entre el clima escolar y el nivel liderazgo pedagógico docente en la Unidad de Gestión Educativa Local - Casma de la región Ancash. También servirá como fuente de conocimiento y antecedente para la realización de futuras investigaciones en la presente línea de investigación.

El resultado de esta investigación podrá sistematizarse para luego ser incorporado al campo gnoseológico de la ciencia, ya que se estaría demostrando la relación entre el clima escolar y el nivel de liderazgo pedagógico en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Casma.

**Metodológica.** Se contribuye con instrumentos válidos y confiables que miden las variables: desarrollo de la relación entre clima escolar y el nivel de liderazgo pedagógico docente. Además, constituye una nueva metodología del quehacer educativo que toma como base el enfoque de la escuela liberadora en donde el individuo es el protagonista de la reflexión de su práctica pedagógica, por lo que es necesario conocer cuáles son esos indicadores o fundamentos de las dimensiones para mejorar el liderazgo pedagógico.

**Relevancia social.** La investigación es relevante, pues demuestra la relación entre clima escolar y el liderazgo pedagógico de docentes del nivel inicial del distrito de Casma. Sobre la base de este conocimiento teórico se tomará estrategias a fin desarrollar con eficiencia el liderazgo pedagógico de los docentes y por ende

mejorar la calidad de los aprendizajes, beneficiando así a docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general.

**Factibilidad.** Se tiene acceso a la muestra, se cuenta con los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y tiempo.

## **1.4. Hipótesis**

### **1.4.1. Hipótesis general**

**H<sub>i</sub>.** Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.

**H<sub>0</sub>:** No Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.

### **1.4.2. Hipótesis específicas**

1. La consideración individualizada se relaciona significativamente con el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.
2. Existe correlación entre la estimulación intelectual y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.
3. Existe correlación entre la motivación inspiracional y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.

4. Existe correlación entre la influencia idealizada y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.

### 1.4.3. Clasificación de variables

- Variable 1: Liderazgo pedagógico del Director
- Variable 2: Clima escolar

### 1.4.4. Operacionalización de variables

#### 1.4.4.1. Liderazgo pedagógico

##### - Definición conceptual

Liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje (Bolívar, 2014).

**Tabla N° 01**

### Operacionalización de la variable liderazgo pedagógico

Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Intervalo
El liderazgo pedagógico está en permanente búsqueda de la consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiracional y la influencia idealizada en los docentes	Consideración individualizada	Preocupación por las necesidades de los docentes	04	Excelente	13 – 16
				Bueno	10 – 12
				Regular	07 – 09
				Malo	04 – 06
	Estimulación intelectual	Promoción de la creatividad e innovación	04	Excelente	13 – 16
				Bueno	10 – 12
Regular				07 – 09	
Motivación Inspiracional	Proyecta modelo de comportamiento y expectativas	04	Excelente	13 – 16	
			Bueno	10 – 12	
			Regular	07 – 09	
				Malo	04 – 06

Fuente: Elaboración propia

	La influencia idealizada	- Imagen de modelo a seguir. - Comportamiento ético y ejemplar	08	Excelente Bueno Regular Malo	27 – 32 20 – 26 14 – 19 08 – 13
	Liderazgo pedagógico		20	Excelente Bueno Regular Malo	65 – 80 50 – 64 35 – 49 20 – 34

#### 1.4.4.2. Clima escolar

##### - **Conceptual**

- El concepto de clima escolar se utiliza en educación, principalmente, a partir de los estudios sobre eficacia escolar.

Desde esta línea, diversos estudios muestran consistentemente su importancia para favorecer los aprendizajes de los estudiantes

- Clima escolar se suele aludir también a la percepción de diversas dimensiones de la vida escolar, como las relaciones interpersonales, la enseñanza y el aprendizaje, el sentido de seguridad, el ambiente de la institución y los procesos de mejora.

- El clima escolar es “una cualidad relativamente estable del ambiente escolar que es experimentado por los participantes, que afecta a sus conductas y que está basado en las percepciones colectivas de las conductas escolares” (Hoy, Miskel, & Tarter, 2012, p. 141).

##### - **Operacional**

El clima escolar es el resultado de la interacción entre todos los elementos, factores de la organización, fundamentado en una

estructura de un proceso basado en la identidad, relaciones interpersonales y la satisfacción y cumplimiento de expectativas.

**Tabla N° 02**

Operacionalización de la variable *clima escolar*

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA	INTERVALO
Identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso con la institución.</li> <li>- Cohesión entre el personal.</li> <li>- Participación en las actividades</li> </ul>	08	EXCELENTE BUENO REGULAR MALO	27 – 32 20 – 26 14 – 19 08 – 13
Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación entre los miembros</li> <li>- Cooperación y ayuda mutua</li> <li>- Confianza entre el personal</li> </ul>	06	EXCELENTE BUENO REGULAR MALO	19 – 24 15 – 18 11 – 14 06 – 10
Satisfacción y cumplimiento de expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción laboral</li> <li>- Reconocimiento laboral</li> <li>- Expectativas laborales</li> </ul>	06	EXCELENTE BUENO REGULAR MALO	19 – 24 15 – 18 11 – 14 06 – 10
<b>CLIMA ESCOLAR</b>		20	EXCELENTE BUENO REGULAR MALO	65 – 80 50 – 64 35 – 49 20 – 34

**Fuente:** Elaboración propia

## **1.5. Metodología de la investigación**

### **1.5.1. Tipo de estudio: Correlacional**

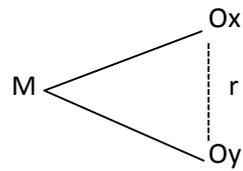
El presente estudio es descriptivo correlacional, tal como lo manifiestan (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), quienes señalan que la investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

Este estudio tiene como finalidad conocer la relación que existe entre las variables: liderazgo pedagógico del Director y clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.

### **1.5.2. Diseño de investigación**

El diseño es no experimental, descriptivo correlacional, ya que se basó en las observaciones de los hechos en estado natural, sin la intervención o manipulación del investigador. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), afirman que las investigaciones no experimentales son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Del mismo modo, el diseño de esta investigación es transversal porque su propósito es describir las variables: Liderazgo pedagógico directivo y Clima escolar docente en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Casma-2016. Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2010), afirman que los diseños transeccionales (transversales) son investigaciones que recopilan datos en un momento único.

Su esquema es el siguiente.



Donde:

M = Muestra (Docentes del nivel inicial de las instituciones educativas del distrito de Casma).

Ox = Observaciones de la variable Liderazgo pedagógico del Director

Oy = Observaciones de la variable Clima escolar docente

r = Índice de relación entre ambas variables.

### **1.5.3. Población y muestra**

La población muestral del presente estudio estuvo constituida por 49 docentes de las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Casma -2016.

**Tabla N° 03**

Distribución de la población muestral de las docentes del nivel inicial de las II.EE. del distrito de Casma - 2016

<b>Institución educativa inicial</b>	<b>Docentes</b>
N° 307 “Mi Pequeño Cielo”	11
N° 1598 “Divino Niño Jesús”	09
N° 1556 ”Angelitos de Jesús”	09
N° 1705 “Mi Pequeño Mundo”	03
N° 1777 ”Mi Mundo Mágico”	03
N° 1710 “San Francisco de Asís”	01
N° 88101 “Cesar Vallejo Mendoza” de Casma	02
N° 1711 “Pastorcitos de Fátima” Villa Hermosa	05
N°1704 Mojeque	01
N° 1701 San Rafael	01
N°1657 Carrizal	02
N°88124 de Choloque	01
N°88104“María Parado de Bellido“ - Nivin	01
Total	49

**Fuente:** Estadística – UGEL – CASMA – 2016 y CAP de las II.EE

Dado el número de la población, no se requirió la obtención de muestra, trabajándose con toda la población, es decir con los 49 docentes. La muestra se caracterizó considerando que los docentes y los Directores evaluados tienen un tiempo laboral de por lo menos 1 año, en las instituciones educativas del distrito de Casma. Asimismo, el género trabajado fue femenino. La condición laboral de los Directores evaluados fue nombrados y encargados; los docentes fueron tanto nombrados como contratados, realizándose el estudio en el periodo escolar 2016.

**Criterio de inclusión:**

- Directoras de las instituciones educativas iniciales con aula a cargo.
- Docentes en condición de nombradas y contratadas que laboraron durante el año académico 2016.

**Criterio de exclusión:**

Tiempo laboral menor a un año en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Casma.

**1.5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**- Técnica**

La técnica es la encuesta. Conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

**- Instrumento**

El instrumento es un cuestionario que comprende 20 ítems, distribuidos en sus variables y dimensiones.

**Tabla N° 04**

**Técnica e instrumento**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>APLICACIÓN</b>
Encuesta	Escala valorativa LIPE “Liderazgo pedagógico del Director”	Directoras y Docentes
	Escala valorativa CED “Clima escolar docente”	

**Fuente:** Elaboración propia

**1.5.5. Escala valorativa “Liderazgo pedagógico del Director”**

Instrumento elaborado por la investigadora. Mide el nivel de capacidad de gestión pedagógica del Director. Dicho instrumento consta de 20 ítems, dividido en 4 dimensiones: Consideración individualizada (04 ítems), Estimulación intelectual (04 ítems), Motivación Inspiracional (04 ítems) y La influencia idealizada (08 ítems). Cada uno de los ítems es medido a través de una escala numérica que va desde una calificación 1 hasta 4. El valor elegido expresa el nivel de consecución del liderazgo pedagógico docente en las II.EE de educación inicial del distrito de Casma.

Dicho instrumento se aplica a cada Director y docente de educación inicial de las II.EE del distrito de Casma, los cuales estuvieron cara a cara con el investigador, en reiterados momentos para expresar con sus propias palabras las percepciones, demandas y expectativas de acuerdo a sus experiencias.

**Tabla N° 05**

**Escala valorativa “Liderazgo pedagógico del Director (LIPE)**

<b>Nombre</b>	Escala valorativa liderazgo pedagógico
<b>Autora</b>	Delia Del Carmen Flores Varillas
<b>Año</b>	2016
<b>Tipo de instrumento</b>	Escala valorativa
<b>Niveles de aplicación</b>	Docentes del nivel inicial del distrito de Casma
<b>Tipo de reactivos</b>	Preguntas cerradas de alternativa múltiple
<b>Administración</b>	Individual
<b>Duración</b>	30 minutos
<b>Validación</b>	A juicio de expertos en la materia de estudio
<b>Muestra piloto</b>	Aplicación del instrumento a 15 docentes del nivel inicial del distrito de Casma
<b>Tipificación</b>	Instrumento cuantitativo
<b>Materiales</b>	Cuadernillo de LIPE de 2 páginas Lapicero
<b>Áreas que mide</b>	Liderazgo pedagógico del Director y docente
<b>Calificación y puntuación</b>	<p>La escala consta de 20 ítems, con alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Lickert.</p> <p>La calificación es manual y la puntuación oscila entre 80 (Puntuación Mayor) y 20 (Puntuación Menor). A mayor puntuación, mayor será el liderazgo pedagógico del Director, y a menor puntuación, menor será el liderazgo.</p> <p>La gradiente es la siguiente:</p> <p>4 = Siempre 3 = Casi siempre 2= A veces 1 = Nunca</p>
<b>Significancia</b>	La escala está referida a determinar la relación entre liderazgo pedagógico y el clima escolar en los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial en el distrito de Casma - 2016.

**Fuente:** Elaboración autora

### 1.5.5.1. Escala valorativa “Clima escolar docente” (CED)

Está compuesta por 20 ítems. Cada ítem tiene escala Likert (siempre, casi siempre, a veces, nunca). El instrumento consta de 20 ítems, distribuidos en 3 dimensiones: identidad institucional, relaciones interpersonales y dinámica institucional.

**Tabla N° 06**  
**Escala valorativa “Clima Escolar Docente (CED)**

<b>1. Nombre</b>	Escala valorativa Clima escolar docente
<b>2. Autora</b>	Delia Del Carmen Flores Varrillas.
<b>3. Año</b>	2016
<b>4. Tipo de instrumento</b>	Escala valorativa
<b>5. Niveles de aplicación</b>	Docentes del nivel inicial del distrito de Casma
<b>6. Tipo de reactivos</b>	Preguntas cerradas de alternativa múltiple.
<b>7. Administración</b>	Individual
<b>8. Duración</b>	30 minutos
<b>9. Validación</b>	Juicio de expertos en la materia de estudio
<b>10. Muestra piloto</b>	Aplicación del instrumento a 15 docentes del nivel inicial del distrito de Casma
<b>11. Tipificación</b>	Instrumento cuantitativo
<b>12. Materiales</b>	Cuadernillo de CED de 2 páginas Lapicero
<b>13. Áreas que mide</b>	Clima escolar docente
<b>14. Calificación y puntuación</b>	La escala consta de 20 ítems, con alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Lickert. La calificación es manual y la puntuación oscila entre 80 (Puntuación Mayor) y 20 (Puntuación Menor). A mayor puntuación, mayor será el liderazgo pedagógico del Director, y a menor puntuación, menor será el liderazgo. La gradiente es la siguiente: 4 = Siempre 3 = Casi siempre 2= A veces 1 = Nunca
<b>15. Significancia</b>	La escala está referida a determinar la relación entre liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar en los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial en el distrito de Casma - 2016.

Fuente: Elaboración propia

- **Validez y confiabilidad**

El instrumento validado por el juicio de expertos es el cuestionario sobre clima escolar y liderazgo pedagógico, como a continuación se detalla:

**Tabla N° 07**  
**Juicio de expertos**

<b>N°</b>	<b>Expertos</b>	<b>Liderazgo pedagógico</b>	<b>Clima escolar</b>
1	Mag. Eugenio Alegre Huerta	Es aplicable	Es aplicable
2	Mag. Whión Tuya León	Es aplicable	Es aplicable
3	Mag. Pedro Melgarejo Avila	Es aplicable	Es aplicable

**Fuente:** Ficha de validación de expertos.

- **Confiabilidad**

El criterio de confiabilidad del instrumento se determinó por el Coeficiente de Alfa Cronbach, que es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas de ítems. La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

**No es confiable** (-1 a 0), Baja confiabilidad (0,001 a 0,46)

**Moderada Confiabilidad** (0,5 a 0,75)

**Fuerte confiabilidad** (0,76 a 0,89)

**Alta confiabilidad** (0,9 a 1). (p. 459)

Para establecer la confiabilidad del cuestionario se utilizó la prueba estadística de fiabilidad alfa de Cronbach, con una muestra piloto de 15 docentes. Luego se procesaron los datos haciendo uso del Programa Estadístico SPSS versión 20.0.

**Tabla N° 08**  
**Prueba de confiabilidad**

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>VALOR ALFA DE CRONBACH</b>	<b>NÚMERO DE ELEMENTOS</b>
Escala valorativa “Liderazgo pedagógico”	0.898	20
Escala valorativa “Clima escolar docente”	0.845	20

Fuente: spss 20.0

**Comentario.** El coeficiente de alfa de cronbach es 0,898 y 0,845, lo que significa que las escalas valorativas LIPE y CED obtuvieron un grado de confiabilidad alta.

### **1.5.6. Técnicas de análisis y prueba de hipótesis**

Luego de la aplicación del instrumento, se procedió a la tabulación manual de los resultados, seguidamente de la elaboración de tablas y gráficos estadísticos y finalmente al análisis estadístico, mediante el software Excel y SPSS versión 20,0.

Para el tratamiento estadístico se utilizó la prueba de normalidad K-S, con el objetivo de establecer la normalidad de los datos y así aplicar la prueba de Pearson para la contrastación de hipótesis.

La tabla 09 muestra la tabla de normalidad K-S para la contrastación de las hipótesis, el nivel de significación de 0,5 para ambas variables, lo cual indica que existe un 95% de confianza que se aceptan las hipótesis planteadas, es decir que existe correlación significativa entre las variables liderazgo pedagógico y clima escolar.

**Tabla N° 09**

**Prueba de normalidad K-S para la contrastación de hipótesis**

Variables	K – S
Liderazgo Pedagógico	>0,5
Clima Escolar	>0,5

Luego de realizar ello y en base a estadística inferencial, se trabajó con estadística paramétrica de Pearson, a través del Programa SPSS 20.0.

Para el análisis de los datos se utilizó:

**Estadística Descriptiva.** En el presente estudio se hizo uso de los siguientes estadígrafos: Tablas de distribución de frecuencias.

**Estadística Inferencial.** Para determinar la significancia y generalización de los datos encontrados se utilizó la regresión lineal múltiple, el análisis de varianza, coeficiente de correlación de Pearson.

**Paquete Estadístico.** Se usó el programa EXCEL y el paquete estadístico SPSS versión 20.0.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. A nivel internacional

Según Briones (2015), en su tesis titulada “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” demostró que existe reciprocidad entre el clima y el rendimiento académico. El inadecuado sistema relacional no permite el desarrollo óptimo de los contenidos de las materias impartidas, puesto que los niveles de participación son bajos y no existe motivación para la realización de tareas. Los estudiantes no se integran adecuadamente para trabajar en grupo y la competitividad actual no fomenta la consecución de mejores calificaciones y la autorrealización de los estudiantes. De la misma manera, la falta de una adecuada organización en clase, control e introducción de métodos innovadores y participativos ha incidido en el proceso de enseñanza-aprendizaje dando como resultado un inadecuado rendimiento académico, el mismo que se ha reflejado en las calificaciones obtenidas.

Bolívar (2010), en su artículo científico *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?* presenta una amplia revisión de

la literatura internacional y actual sobre cómo el liderazgo pedagógico contribuye a la mejora de resultados de los establecimientos educativos.

Adonis, Antúnez, Muñoz y Negrete (2009), en su tesis titulada “Liderazgo de la educadora de párvulos, como factor preponderante, en la implementación de la reforma en educación parvularia” realizaron un estudio de tipo cuantitativo - correlacional, con una muestra de tipo no probabilística conformada por más de 100 sujetos educadoras (60) y técnicos (30) y familias (75). El instrumento que se utilizó para realizar la recogida de datos fue el cuestionario sobre el Liderazgo de Bass y Avolio (1994), arribando a las siguientes conclusiones:

La educadora de párvulos debe ser también seleccionadora y mediadora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. En estas características influyen también las dimensiones del liderazgo pedagógico transformacional: inspiración y tolerancia psicológica, dado que en la medida en que se tenga claro cuál es la visión y misión de la institución y las metas que se quieren alcanzar con los niños y niñas, así la educadora sabrá que aprendizajes seleccionar para favorecer estos objetivos.

Los contextos que tienen más relación con el liderazgo pedagógico transformacional, según educadoras, técnicos y apoderados, son planificación y evaluación, sobre todo en los colegios particulares, donde perciben que mientras mayor sea el liderazgo de las educadoras mejor será

su trabajo pedagógico, reflejado en su capacidad de guiar y organizar una clase a través de su planificación.

La planificación en el quehacer pedagógico es esencial en educación, ya que, a partir de ella se definen contenidos y aprendizajes a desarrollar en un tiempo determinado a partir del diagnóstico del curso de forma cuantitativa y cualitativa. Es aquí donde la evaluación debe ser constante y estar presente en sus tres momentos: diagnóstica, formativa y sumativa o acumulativa.

Las educadoras también asignan una correlación significativa al liderazgo y el contexto comunidad educativa, dado que una buena líder será aquella que sepa motivar al equipo con el cual trabaja para alcanzar las metas y objetivos propuestos y estipulados tanto a nivel macro, en el proyecto educativo institucional, como a nivel micro, en los desafíos establecidos a su nivel.

Las docentes señalan que, si una educadora posee liderazgo, y es desarrollado adecuadamente, aumentará el compromiso que tenga la comunidad educativa con su trabajo. Sin embargo, se puede deducir por los resultados que a pesar de ser conscientes de esta situación, no hay un trabajo muy significativo con los padres y apoderados quienes consideran que ambas variables no se relacionan.

En general los apoderados, aún ignoran que gran parte del liderazgo de los docentes se ve reflejado también en el clima y en un ambiente de aprendizaje enriquecido, en el cual es necesario considerar la organización del tiempo, así como las relaciones humanas y los recursos metodológicos que se

utilizan para crear una buena disposición de los contextos de aprendizajes por parte de la educadora de párvulos, así como también, que el liderazgo se da tanto dentro como fuera del aula, lo que indica que el trabajo de la docente no es solo un trabajo con los niños y niñas, si bien, éstos son el centro y el principal eje de la educación, también deben relacionarse con todo lo que los rodea, o sea todo un trabajo activo y constante con la comunidad.

Leithwood (2009), en su libro titulado “¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación”, considera que, los procesos de mejoramiento escolar son usualmente descritos como fenómenos deliberados y racionales. Por ello, gran parte de la literatura sobre liderazgo en aras del mejoramiento escolar se ha centrado en estos procesos deliberados y racionales. Sin embargo, las escuelas son auténticas “calderas emocionales” y lo que las lidera es un “trabajo emocional”. Apoyándose en un conjunto de teorías sobre el rol de las emociones en la cognición humana, sostiene que velar por el clima emocional de las escuelas es una de las funciones más importantes del líder escolar. Sin un clima emocional positivo, es muy poco probable que se logre un mejoramiento sustancial. También considera que las prácticas de liderazgo transformacional son las fuentes más poderosas de influencia de los líderes sobre las emociones de los profesores.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Milán y Vega ( 2012), en su tesis “Clima escolar y su relación con la calidad educativa en la I.E.N° 3043 “Ramón Castilla” de San Martín de Porres, 2009” concluye que existe una relación significativa entre el clima escolar y la calidad educativa en la Institución Educativa N° 3043 “Ramón Castilla” de San Martín de Porres, 2009, significando que existe relación entre los contextos interpersonales, regulativo, instruccional e imaginativo del clima escolar y la relevancia, eficacia, pertinencia y equidad de la calidad educativa.

Darro (2012), en su tesis “Tipo de liderazgo de los directivos y el nivel del desempeño docente en educación secundaria en la I.E. ”Colegio de la Libertad - Huaraz” de la Universidad Cesar Vallejo, realizó un tipo de estudio descriptivo - transversal - correccional, utilizando una muestra de 04 directivos, 07 jerárquicos, 02 coordinadores y 60 docentes de educación secundaria. Encontró que el nivel de desempeño docente fue el 53,4%, presentando un desempeño básico; un 41,1 % de los docentes presenta un nivel de desempeño docente insatisfecho y solo el 5, 5 % de los docentes presentan un nivel de desempeño competente.

Sorados (2010), en su tesis “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa” desarrolló un estudio de tipo descriptivo - correlacional, mediante un diseño no experimental – transversal. Aplicó una muestra intencionada conformada por 3 Directores, 11 docentes y 6 trabajadores.

Considera que la dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es la Pedagógica y la que menos influye es la Institucional.

Martínez (2007), en su tesis “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”, sostiene que todos los docentes participantes identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el Director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.

León (2006), en su tesis “El estilo de liderazgo del Director y el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas públicas del distrito de La Perla Callao”, concluye: el nivel de desempeño docente depende mucho del estilo de liderazgo del Director, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo del Director se obtienen valores altos en el nivel de desempeño de los docentes. Finalmente, establece que el estilo de liderazgo democrático es el de mayor aceptación, a diferencia del estilo autoritario y el liberal.

Rincón (2005), efectuó un estudio de investigación acerca de la “Relación entre estilo de liderazgo del Director y desempeño de docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas”, sobre una muestra estratificada que ha sido considerada proporcionalmente de los 9 colegios que conformaron el universo, teniendo diferentes muestras de docentes y alumnos

en cada colegio. Siendo en total la muestra 165 docentes y 377 alumnos. El mayor número de muestra de docentes y alumnos fue de la I.E. Juan Espinoza Medrano.

El estudio se realizó en el Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas en la cual en el resultado de su investigación el autor llega a las siguientes conclusiones: entre el estilo de liderazgo del Director y el desempeño docente existe alto grado de correlación (0,76 de correlación de acuerdo al coeficiente de Pearson, que es una correlación positiva considerable) en las instituciones educativas del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas. Asimismo, en las instituciones educativas del valle del Chumbao, los estilos de los Directores que predominan son el estilo anárquico y el autoritario, lo cual evidencia que no ha habido innovaciones significativas en el estilo de dirección pues existe evidencia de que se continúa con estilos tradicionales de gestión por parte de los Directores.

Finalmente, respecto al desempeño de los docentes, la investigación concluye que en la mayoría de las instituciones educativas del valle el Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente porque está afectado por el estilo de liderazgo de los Directores.

Quispe (2011), desarrolló la tesis “Relación entre el estilo de liderazgo del Director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do Sector de Villa El Salvador de la UGEL N° 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010”. Es una investigación experimental de tipo

descriptivo correlacional con muestra constituida por 156 docentes y 364 alumnos en la cual concluye: los estilos de liderazgo del Director influyen significativamente en el nivel básico alcanzado en la variable desempeño docente; es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo del Director se obtienen valores altos en el nivel de desempeño de los docentes.

Morocho (2010), en su tesis “Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa Región Callao”, concluye que existe relación entre el liderazgo transformacional ejercido por las autoridades educativas, el cual tiende a ser adecuado y el clima organizacional distendido y estable desde la perspectiva de la percepción de los docentes en las instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa Región Callao.

Cuadrao, Izaguirre, Medina & Roncal (2006), en su tesis “Relación entre el estilo de liderazgo del Director y desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas “Manuel Gonzáles Prada”, “San Pedro”, “Gloriosa ex 329” y “Erasmus Roca” de Chimbote en el año 2006”, desarrollaron una investigación de tipo correlacional, con una muestra aleatoria estratificada de 110 docentes. Los instrumentos que utilizaron fueron dos Escalas de Likert para medir la percepción del estilo de liderazgo del Director y el desempeño docente. Entre sus resultados, concluyen que el liderazgo que predomina en los Directores de las instituciones educativas es “Deja hacer, deja pasar”, siendo en un 51,7% en “Manuel Gonzales Prada”, 66,7% en “San Pedro”,

62,1% en “Gloriosa ex 329” y 54,5% en “Erasmus Roca” de Chimbote. El estilo de liderazgo de los Directores no está relacionado al desempeño docente en las instituciones educativas “Manuel Gonzáles Prada”, “Gloriosa ex 329” y “Erasmus Roca” y el estilo de liderazgo del Director está solo relacionado al desempeño docente en la institución educativa “San Pedro”.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Liderazgo pedagógico**

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 (Ministerio de Educación, 2013).

El logro de los aprendizajes de los estudiantes depende no solo del trabajo que desarrolla el docente dentro del aula, sino también del liderazgo pedagógico del Director. En las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del Director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes.

Un Director líder pedagógico es capaz de:

- Conocer
- Comunicar
- Convencer
- Construir sentidos y
- Proponer un destino común.

El liderazgo del Director incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover:

- La motivación de los maestros
- El desarrollo de las habilidades y capacidades docentes
- El mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores

Liderazgo se define como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando este con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo.

Los Directores como líderes pedagógicos sirven de guía y apoyo a la labor del profesor. El Director comparte y pone su experiencia a disposición del quehacer pedagógico, de modo que genera una articulación real entre los distintos niveles de enseñanza, entre los sectores de aprendizaje, en relación al uso de recursos pedagógicos, métodos, formas de enseñanza, estructura de clases, ambiente de aprendizaje y planificación. Entrega retroalimentación inmediata, de manera que se vaya generando un estándar para la organización, asegurando la instalación de prácticas pedagógicas y aprendizajes en el mediano y largo plazo para los alumnos.

Ajustar, modificar, implementar prácticas de liderazgo no es una tarea sencilla; se pasará por distintas etapas y niveles de efectividad antes de que

sean parte de la rutina diaria de trabajo. “El liderazgo es la práctica cotidiana de la mejora” (Elmore, 2008, citado por Bolívar, 2014). Diariamente se construye y mejora el trabajo y mientras sea más compartido el liderazgo entre los docentes y directivos, este influirá más en los procesos, en la organización y en la cultura escolar.

En las escuelas se llevan a cabo una serie de procesos pedagógicos cuya principal meta es promover y garantizar el logro de los aprendizajes (Ministerio de Educación, 2014). Esto es posible siempre y cuando la institución educativa sea democrática, al promover la participación de los diferentes agentes que la constituyen, pues de esta manera se crearán las condiciones necesarias para propiciar el desarrollo integral de la persona, dándose prioridad al desarrollo de competencias en los estudiantes bajo la responsabilidad de los docentes comprometidos con su misión, del Director como promotor de acciones participativas y generador de la gran transformación del centro escolar, el cual no debe ser visto como un lugar aislado de los problemas y necesidades de la sociedad, sino más bien como parte del contexto económico – social en el que se desenvuelve.

### **2.2.2. Dimensiones del liderazgo pedagógico**

Para nuestra investigación se considera las siguientes dimensiones.

### **2.2.2.1. Consideración individualizada**

En la cual los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del seguidor mediante la asesoría. Las nuevas oportunidades de aprendizajes son creadas en un clima de crecimiento atendiendo las necesidades y deseos reconocidos en cada seguidor (Bass y otros, 2003, citados por Martínez, 2007).

El líder asiste a cada seguidor individual según sus necesidades y actúa como un mentor y aprecia la contribución que hace cada individuo al equipo. El líder cumple y mejora la necesidad de cada uno de los miembros individuales del equipo para la autorrealización y el fortalecimiento de su autoestima.

El líder ve al individuo más como persona que como empleado; por lo tanto, está consciente de las preocupaciones de cada uno de sus seguidores. Reconoce sus aspiraciones y sus deseos por lo que sabe cómo usarlos efectivamente.

El líder tiene la destreza de ayudar a sus seguidores con sus problemas personales y laborales, usando una escucha activa y efectiva caracterizada por compartir sus experiencias personales con sus subordinados, dar consejos, sugerir otras alternativas y permitir, a través de preguntas, llegar a alternativas propias.

El líder se define por prestar atención y apoyo a las necesidades individuales de cada miembro de su equipo para su mejor desempeño. Los

líderes reconocen y aceptan las diferencias individuales, les escuchan atentamente, les hacen sentirse valorados, delegan en ellos tareas como medio de desarrollo, y les supervisan por si necesitan apoyo sin que se sientan evaluados. (Ramos, 2005) La retroalimentación, el entrenamiento y el asesoramiento son elementos importantes de esta dimensión. En cuanto al aspecto educativo, esta dimensión implica que el Director debe realizar actividades de monitoreo y acompañamiento individualizado a cada uno de los docentes.

En forma general se trata del grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador. El líder da la empatía y apoyo, mantiene abierta la comunicación. Ello abarca también la necesidad de respetar y celebra la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo. Los seguidores tienen la voluntad y aspiraciones de desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus tareas.

### **2.2.2.2. Estimulación intelectual**

Es considerada como la motivación del líder en innovación y creatividad asumida por cada seguidor al enfrentar un problema. Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los seguidores quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución (Bass y otros, citados por Contreras, 2005).

Es el grado en el que el líder desafía las suposiciones, estimula y alienta la creatividad de sus seguidores, al proveerles un marco para ver cómo se conectan y así poder llevar adelante los objetivos de la misión. El líder fomenta una nueva mirada a viejos métodos y problemas, promueve la creatividad, y enfatiza un pensamiento y una reevaluación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utiliza la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas.

El líder que estimula intelectualmente desarrolla seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas, se vuelven más efectivos con y sin la ayuda del líder. Llegan a ser más creativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

De manera general es el grado por el cual el líder motiva a sus seguidores, toma riesgos y solicita ideas a sus seguidores. Los líderes estimulan y

fomentan la creatividad y desarrollan que las personas piensen de forma independiente. Para un líder, esta dimensión implica que el aprendizaje es un valor y las situaciones inesperadas son vistas como oportunidades para aprender.

### **2.2.2.3. Motivación inspiracional**

Esta dimensión refleja la conducta del líder que proporciona el significado y los objetivos del trabajo. Los líderes motivan e inspiran a su equipo informándoles de lo que es necesario hacer y estimulándolos para la realización de su trabajo (Ramos, 2005). Les implican en imaginarse situaciones atractivas, les desafían con estándares altos, les comunican altas expectativas y aumentan el espíritu de trabajo en equipo. Esta conducta incluye la clarificación de expectativas y de compromisos para la consecución de las metas organizacionales. Son entusiastas y optimistas transmitiéndolo también al personal. En definitiva, esta dimensión hace referencia a aspectos intelectuales de desarrollo del trabajo y consecución de objetivos.

En la inspiración motivacional el seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. Además, se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los seguidores (Bass, 2003, citado por Contreras, 2005).

El líder transformacional es un visionario, plantea ideales alcanzables en el tiempo y transmite su optimismo en el logro de los mismos a sus seguidores. De esta manera articula una visión que inspira a sus seguidores con esperanza sobre los objetivos a futuro. El líder se convierte en un ejemplo digno de imitar, utilizando la comunicación como un instrumento para transmitir sus perspectivas. Transmite con palabras de aliento las posibilidades de alcanzar la misión.

#### **2.2.2.4. Influencia idealizada**

La influencia idealizada (atribuida) implica que “los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos” (Huici, Molero, Gómez, & Morales, 2012, p. 196); en tanto que, la influencia idealizada (conducta), tiene el mismo significado que el factor anterior, pero está centrada en conductas específicas.

La práctica de la influencia idealizada consiste en que el líder debe ser un modelo para sus seguidores. El líder debe ser admirado, respetado y debe inspirar confianza. Los seguidores se identifican con el líder y pretenden emular sus conductas. Para lograr aquella admiración, debe expresar su integridad y demostrar elevados estándares morales (Fischman, 2005).

La influencia idealizada refuerza en los líderes admiración, respeto y confiabilidad. El seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder (Bass y otros, 2003, citados por Contreras, 2005).

El líder se hace admirable ante los demás y demuestra convicciones que hacen que los seguidores se identifiquen con él, pues tiene un claro conjunto de valores y se comporta como un modelo para los colaboradores. El líder que presenta influencia idealizada es capaz de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

Asimismo, eleva el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no solo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

### **2.2.3. Características de un Director con liderazgo pedagógico**

Ejercer liderazgo pedagógico implica poseer las siguientes características:

- **Capacidad técnica.** Está relacionada 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 que los docentes puedan realizar un buen trabajo.

#### **2.2.3.1. Roles asume un Director para gestionar la institución educativa con liderazgo pedagógico**

La gestión de la institución educativa con liderazgo pedagógico involucra asumir un conjunto de roles y funciones:

**Tabla N° 10**

**Relación de roles y funciones del Director**

Establecer dirección	Establecer dirección	Establecer dirección	Establecer dirección
<p>Construir una visión compartida de cambio.</p> <p>Fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas.</p> <p>Tener altas expectativas de los estudiantes.</p>	<p>Apoyo individual a cada maestro.</p> <p>Dar reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas.</p>	<p>Promover una cultura colaborativa y promover la formación de equipos pedagógicos.</p> <p>Organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico.</p> <p>Involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan.</p>	<p>Dar apoyo técnico a los docentes (monitoreo, supervisión y coordinación).</p> <p>Monitorear la práctica pedagógica del docente.</p> <p>Asesorar y orientar con el ejemplo “clases demostrativas”.</p> <p>Dar disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica.</p>

**2.2.3.2. Importancia del liderazgo**

Para Vilar (2006), la importancia del liderazgo radica en lo siguiente:

- a. Es importante porque proyecta las habilidades y capacidades de una persona para guiar y dirigir.
- b. Una organización puede tener un sistema adecuado, y no poseer una gestión adecuada, debido a la no existencia de un líder apropiado. Por el contrario han existido organizaciones con sistemas de planificación y organización inadecuada, pero que con un adecuado líder han logrado sobrevivir.
- c. Es vital para la gestión de cualquier tipo de organización.

Al parecer, es de vital importancia la existencia de un líder con habilidades y capacidades que permitan realizar una adecuada gestión en pro de la buena marcha de la organización.

### **2.2.3.3. Liderazgo**

El liderazgo es el comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan a 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 (Vilar, 2006).

Respecto al concepto de liderazgo como mecanismo de influencia, Fischman (2000), quien parte de la premisa que no son líderes los que así nacen, sino los que se hacen, señala que “el liderazgo es la capacidad adquirida y ejercida de influir en los demás. No es ciertamente la influencia del poder, que supone la desigualdad entre quienes mandan y quienes obedecen. Es más bien la influencia entre quienes son y se sienten iguales” (p. 7).

En la perspectiva moderna del liderazgo como mecanismo para lograr metas comunes, Gioya y Rivera (2008) señalan que el liderazgo es “crear objetivos comunes. Pasa de ser un atributo individual a un proceso colectivo de

construcción del bien común” (p. 45). Este enfoque, bajo otra perspectiva, postula que cualquier miembro del grupo puede ser líder, en el sentido de poder actuar y servir a las funciones del grupo, naciendo así la idea de liderazgo distribuido o compartido.

Por último, a efectos de la presente investigación, interesa la definición operacional de liderazgo y si bien ésta se enmarca dentro de la definición moderna, es decir, la de los propósitos comunes del grupo, cabe resaltar que se centra, básicamente, en la teoría y/o enfoque de liderazgo transformacional, el que a decir de Gioya y Rivera (2008) “es un proceso de liderazgo que busca transformar a los individuos; está relacionado con una forma excepcional de influencia que lleva a los seguidores a hacer y dar más de lo que se espera de ellos” (p. 60).

#### **2.2.3.4. Teorías sobre liderazgo**

Según Dellepiane (2004) existen diferentes teorías sobre liderazgo:

##### **a. Teorías de rasgos de personalidad**

Según esta teoría, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de quienes no lo son y mediante los cuales puede influir en el comportamiento de las personas (Dellepiane, 2004). Se resume en seis (6) los principales rasgos de personalidad que definen al líder:

- Empuje
- Deseo de dirigir

- Honestidad e integridad
- Confianza en sí mismo
- Inteligencia
- Conocimiento relativo al trabajo

En tal sentido, la teoría de rasgos de personalidad considera que el liderazgo es una característica innata, es decir, las personas nacen con ese don o no. Lo más seguro, entonces, es que los líderes tienen algunas o todas estas características, pero el solo hecho de tenerlas, ello no los convierte necesariamente en buenos líderes en todas las situaciones.

#### **b. Teoría del liderazgo carismático**

Al respecto esta teoría indica que las personas a quienes se les atribuye capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias es porque se les observa ciertas actitudes y comportamientos carismáticos (Warren, 2006). Las características del líder carismático se resumen en siete:

- Confianza en sí mismo
- Visión
- Capacidad de articular la visión
- Convicciones firmes acerca de la visión
- Comportamiento que va más allá de lo ordinario
- Presentación como un agente del cambio
- Sensibilidad ambiental

### **c. Teoría del modelo de participación del líder**

Este modelo implica establecer la situación de la participación del líder frente a los subordinados en la toma de decisiones (Jason, 2005). La participación del líder puede caracterizarse por lo siguiente:

- no proporcionando la información necesaria,
- proporcionando la información necesaria,
- proporcionando individualmente sus ideas y sugerencias,
- generando y evaluando alternativas para llegar a un acuerdo sobre una solución.

Esta teoría plantea la participación del líder, acorde a las necesidades situacionales de la organización, pudiendo emplear según el momento, cualquiera de los 5 estilos mencionados, con el propósito que se logre las metas establecidas. En este caso, el líder asume un comportamiento multifacético.

### **d. Teoría de las tres necesidades**

Según Hoyle (2004), esta teoría plantea que existen tres motivos o necesidades principales en los puestos de trabajo:

**Necesidad de logro:** es el impulso de obtener la excelencia, de lograr algo en relación con una serie de estándares, esforzarse por tener éxito.

**Necesidad de poder:** es el deseo de tener un impacto y ejercer influencia sobre otros.

**Necesidad de afiliación:** es el deseo de relaciones interpersonales amistosas y estrechas, de ser del agrado y aceptado por los demás.

En tal sentido, la función del líder es lograr conciliar las necesidades personales con las de la organización.

**e. Teoría del modelo del liderazgo transformacional**

Esta teoría plantea que el líder inspira a sus seguidores y logra trascender hacia ellos y sus intereses personales relacionados con los objetivos de la organización, siendo capaz de tener un efecto profundo y extraordinario en sus subalternos.

El líder transformador no acepta el estado de las cosas, sino que se esfuerza apasionadamente por cambiarlo, transformando las aspiraciones, los ideales, las motivaciones y los valores de sus seguidores.

**f. Teoría del liderazgo situacional**

Esta teoría planteada por Blanchard (2000), establece lo siguiente:

El estilo de liderazgo debe ir variando con la madurez de los subordinados. La relación entre gerente y subordinado pasa por cuatro fases, conforme los subalternos adquieren mayor habilidad, conocimiento de su trabajo y confianza en sí mismo; para cada fase se requiere un estilo de liderazgo diferente (Blanchard, 2000, p. 65).

Para ello, Blanchard creó un modelo en la Universidad de Ohio, el cual puede resumirse con esta frase: “Diferentes estilos para diferentes personas”. El modelo ha perdurado como enfoque eficaz para el manejo y motivación de las personas, por cuanto abre la comunicación y fomenta la alianza entre el líder y los colaboradores que aquél apoya y del cual dependen.

#### **g. Teoría de liderazgo según Goleman**

Carrión (2000) resume el modelo propuesto por Goleman, quien identifica seis estilos en función de diferentes conductas observables:

- Orientativo. Frase característica: “Ven conmigo”, cuyo objetivo es dotar a los empleados de una visión a largo plazo y orientarles.
- Capacitador. Frase característica: “Inténtalo”, cuyo objetivo es el desarrollo de las personas a largo plazo.
- Participativo. Frase característica: “¿Qué opinas?” Busca crear compromiso y generar nuevas ideas e iniciativa.
- Afirmativo. Frase característica: “Las personas, primero”. Busca crear armonía con los empleados y entre ellos.
- Imitativo. Frase característica: “Haz como yo”. Su objetivo es el cumplimiento inmediato de las tareas con alto nivel de excelencia.
- Coercitivo. Frase característica: “Haz lo que te digo”. Busca el cumplimiento inmediato de las tareas (p.77).

### 2.2.3.5. Estilos de liderazgo

Chiavenato (2002), distingue dos tipos básicos de estilos de liderazgo:

- **Liderazgo centrado en la tarea**

Es el liderazgo rígido y preocupado por la ejecución de la tarea y por los resultados. Es el liderazgo pregonado por la administración científica de Taylor, el cual tiende a subdividir y fragmentar el trabajo en tareas componentes, seleccionar y entrenar las personas más adecuadas para el tipo de tarea y presionarlas constantemente para obtener los niveles de producción estimados.

Es típico de las empresas que tienden a concentrar las personas en ocupaciones estandarizadas, limitadas al ciclo de trabajo, con ritmos basados en estándares de producción preestablecidos. Es el liderazgo preocupado exclusivamente por el trabajo y por conseguir que las tareas se ejecuten de acuerdo con los métodos preestablecidos y los recursos disponibles.

- **Liderazgo centrado en las personas**

Este liderazgo, preocupado por los aspectos humanos de los problemas de los subordinados, trata de mantener un equipo de trabajo activo, con gran participación en las decisiones. Es el tipo de liderazgo que hace más énfasis en las personas que en trabajo en sí, y trata de comprender y ayudar a los subordinados, preocupándose más por las metas que por los métodos, pero sin descuidar el desempeño esperado.

De acuerdo con esta teoría clásica, se identifican tres estilos de influencia del líder a sus subordinados (Collao, 1997, p. 118).

– **Estilo autocrático**

El líder da la orden sin consulta previa, solo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Dirige mediante su habilidad para dar órdenes. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo.

Las relaciones que crea son de desconfianza, miedo o pasividad. Utiliza al grupo para imponer su voluntad y no escucha las opiniones de los demás. Collao afirma que la persona que emplea este estilo de liderazgo se considera en una posición de autoridad y espera que sus seguidores le respeten y obedezcan sus instrucciones. Escucha influencias pero no necesariamente se dejará influir por ellos. Fija sus metas y espera que los demás las acepten junto con sus métodos para lograrlos. Sabe lo que debe alcanzar y cree conocer la mejor forma de hacerlo; no estimula el incentivo individual ni colabora con los miembros del grupo.

Este tipo de liderazgo no es la mejor forma de dirigir, pero es necesario en casos de urgencia o crisis cuando un grupo no tiene tiempo de decidir el plan de acción que corresponde tomarse. Es útil también cuando el

jefe es la única persona que tiene pericia e información nueva y esencial o cuando los miembros del grupo son inexpertos. El líder a su vez, debe emplear este estilo de liderazgo cuando el seguidor espera que se le indique lo que debe hacer y cuando se siente inseguro de su capacidad para hacer algo por sí solo.

– **Estilo democrático o participativo**

Consulta y persuade a los subordinados y alienta la participación. Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. La relación es democrática y el líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo. Permite que los integrantes se expresen libremente. Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes.

Collao opina que este tipo de liderazgo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo fomentando que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones” (p. 67). De igual manera trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad ya que este elemento le sirve de base para la efectividad del grupo y la resolución de sus problemas. El liderazgo democrático logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto.

– **Estilo liberal o permisivo**

Utiliza muy poco su poder, si es que lo usa. Concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus tareas. Depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas. Considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando como un contacto con el entorno del grupo. Es útil y recomendable cuando hay madurez, cuando son más hábiles y más seguros que el propio líder. Su estilo es liberal, se sitúa al margen del grupo y no se preocupa de darle cohesión.

Se desatiende del grupo y sus responsabilidades, lo que genera desorden e ineficacia. Este líder promueve la libertad completa para el grupo o las decisiones individuales. Hay un mínimo de participación del líder. Este estilo, por definición puede parecer apático a algunas personas debido a que se basa en la no interferencia, pues puede haber una clara decisión formulada. El estilo liberal es una decisión, consciente o no, para evitar la interferencia y dejar que los acontecimientos tomen su propio curso. El líder puede ser permisivo para alentar la libertad o inepto al guiar a un grupo.

**2.2.3.6. Dirección y liderazgo**

Tener actitudes tradicionales de jefe formal es limitante e inconveniente para la organización. Tener ascendencia en el grupo con el que se trabaja,

aplicar las técnicas de liderazgo, son potenciadoras de productividad y de acrecentamiento personal y empresarial (Calero, 2006).

Para ejercer de mejor modo la dirección de una institución es deseable hacerlo con características y cualidades del liderazgo. La administración renovada exige del Director no un jefe clásico sino un Director líder; un Director que encarne nuevas mentalidades y nuevas actitudes para generar mística en toda la organización.

El liderazgo, a diferencia del simple ejercicio del poder, es inseparable de las necesidades y objetivos de los que los siguen y alcanzan, estimulándose mutuamente para alcanzar niveles de motivación y moralidad más elevados. El líder eleva el nivel de comportamiento y de aspiración ética del que dirige y del dirigido, y tiene un efecto transformador sobre ambos. El líder despierta la confianza en sus seguidores, y estos se sienten más capaces de alcanzar los objetivos.

Calero (2006) establece el siguiente paralelo entre líder y Director (jefe).

**Tabla N° 11**  
**Paralelo de jefe y líder**

JEFE	LIDER
Su privilegio: el mando.	Su privilegio: servir.
Exige al grupo.	Va delante del grupo, actúa.
Inspira miedo.	Inspira confianza.
Busca al culpable del error, castiga.	Corrige, comprende, ayuda, orienta.
Asigna el trabajo.	Trabaja con y como los demás.
Ve como los demás se desempeñan en el trabajo	Enseña cómo debe hacerse el trabajo, asesora.
Masifica, maneja a la gente.	Individualiza, prepara y dinamiza a sus colaboradores.
Ofrece y obtiene compromiso aparente.	Consigue compromiso real a través de la motivación
Llega a tiempo o tarde.	Llega adelantado a todo.
Maltrata, desconfía.	Respeto al personal.
Mantiene las decisiones.	Delega
Intolerante	Tolera
Complica, lo hace difícil.	Simplifica
Arrogante, impositivo.	Humilde, generoso.
No siempre es equitativo.	Es justo.
Difícil de hablar con él.	Disponible, atento.
Habla bien.	Escucha y mira bien.
Frío	Afectuoso, entusiasta.
Actúa por sobre los problemas.	Actúa humanamente. Ayuda.
Formal.	Informal hasta donde sea posible.
Guarda secretos, divide al grupo.	Abierto, fortalece al grupo.
Muchas veces se parcializa.	Es imparcial.
Busca comodidad y facilismo.	Acepta retos: arriesga.
Gobierna con principios legales.	Gobierna con principios morales.
A veces cae en excesos.	Es disciplinado
Actúa con prisa o calma.	Actúa con oportunidad.
Peca de individualista.	Es sociable.
Le interesa más la cantidad.	Tiene cultura de calidad.
Es autosuficiente.	Estudia, se capacita.

Fuente. Calero (2006)

### **2.2.3.7. Elementos del liderazgo educativo**

Gallegos (2004), señala que reconociendo al liderazgo como un proceso, se consideran los siguientes elementos:

- a. **Objetivo.** Propósitos a alcanzar en lo institucional e individual. El líder debe tener claro la finalidad educativa, apelando a nexos comunes y buscando la unidad.
- b. **Poder.** El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Las cualidades del líder permiten la adhesión voluntaria de los agentes educativos, cuando ven credibilidad e integridad en sus acciones.
- c. **Estilo.** Conducta que manifiesta el líder en el ejercicio de su poder, para integrar intereses y lograr objetivos, evitando los extremos: la autocracia y la pusilanimidad, aspectos reñidos con el verdadero significado de liderazgo.
- d. **Seguidores.** La esencia del liderazgo es la cohesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo. Se sigue a un líder cuando es correcto, es decir “cuando hace lo que dice y dice lo que hace”.

#### **2.2.3.8. Cualidades del líder educacional**

Alfonso (2002), señala que las cualidades esenciales del líder en una institución educacional son:

- Coincidencia plena y consciente con el proyecto social que se trata de impulsar.
- Identificación con los problemas que le preocupan al colectivo.
- Estilo propio en la dirección (Sello personal).
- Conocimiento de la labor que realiza.
- Seguridad, confianza y autoridad.

- Ejemplo personal en su vida laboral, política y social.
- Resultados en su desempeño profesional específico (como especialista en determinada área).
- Cultura general.
- Capacidad para asimilar y aplicar de forma creativa los resultados de la Ciencia de la Dirección.
- Objetividad e imparcialidad en las decisiones y sobre todo en la evaluación y estimulación al trabajo.
- Capacidad para la comunicación con el colectivo de trabajo.
- Iniciativa.
- Visión de futuro o perspectiva.
- Capacidad para asimilar los cambios provenientes de análisis y valoraciones objetivas.
- Capacidad para delegar, organizar, planificar y controlar las tareas fundamentales.
- Carisma personal para la dirección de un determinado colectivo.

#### **2.2.4. Clima escolar**

El Clima Escolar es "la calidad y el carácter de la vida escolar que incluye normas, valores y expectativas que apoyan a las personas que se sienten socialmente, emocionalmente y físicamente seguras" (Cohen, McCabe, Michelli, & Pickeral, 2009, p. 182).

“El Clima Escolar podría definirse como el conjunto de significados, expectativas y valores que los miembros de la escuela comparten respecto de sus tareas, sus relaciones y su entorno” (Blanco, 2009, p. 67). También el clima escolar puede ser entendido como

el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos” (Rodríguez, 2004, pp. 1–2).

Por cuestiones prácticas de investigación, considerando además las preguntas de investigación, este es el enfoque que fue tomado en cuenta y del cual se desprendió el concepto de clima escolar que formó parte de la investigación; dicho concepto quedó en los siguientes términos: El clima escolar hace referencia al conjunto de percepciones que son compartidas por maestros frente a grupo y directivos; se construye en función del conjunto de significados, expectativas, valores, relaciones interpersonales de éstos, de tal manera que afectan el comportamiento y el rendimiento de los actores en la realización de las tareas escolares o educativas que cada uno de ellos realiza.

En síntesis, se puede señalar que el clima escolar vincula o relaciona a todas las instancias que son gestoras de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula como son: relación profesor- alumno, relaciones entre alumnos, estrategias metodológicas de enseñanzas, pertinencia y contextualización de los contenidos, participación en la sala de clases.

Según Arón y Milicic (1999), los climas escolares se describen de la siguiente forma:

- Climas nutritivos: son aquellos que generan climas en que la convivencia social es más positiva, en que las personas sienten que es más agradable participar, en que hay una buena disposición a aprender y a cooperar, en que los estudiantes sienten que sus crisis emocionales pueden ser contenidas, y que en general contribuyen a que aflore la mejor parte de las personas.
- Climas tóxicos: son, por el contrario, aquellos que contaminan el ambiente contagiándolo con características negativas que parecieran hacer aflorar las partes más negativas de las personas. En estos climas, además, invisibilizan los aspectos positivos y aparecen como inexistentes y, por lo tanto, existe una percepción sesgada que amplifica los aspectos negativos, y las interacciones se tornan cada vez más estresantes e interfieren en una resolución de conflictos constructiva.

### **2.2.4.1. Dimensiones del clima escolar**

#### **a. Identidad**

La identidad dentro de un contexto escolar debe integrar las costumbres, la cultura, los valores, la misión, la visión, los signos y símbolos y sobre todo el compromiso que engloba a la comunidad educativa.

La identidad escolar no resulta del simple hecho de ser miembro de la comunidad educativa, sino de un proceso social que implica conocer y compartir los valores, la historia, las tradiciones, los símbolos, las aspiraciones, las prácticas cotidianas y los compromisos sociales que conforman el ser y quehacer de la institución (Martini, 2009, p. 46)”

El fortalecimiento del sentido de pertenencia en instituciones educativas, de parte de los docentes, padres de familia y estudiantes, constituye un punto de partida para la formación de la identidad institucional. A través del reconocimiento de los miembros de la comunidad educativa con la institución se puede lograr la identificación con la misma, así como lograr actuaciones y prácticas que reflejen la identidad institucional.

A través de la identidad institucional se construyen y se abordan tres conceptos que permite abordar el tema desde la individual a lo grupal y colectivo. El sentimiento de identidad es el conocimiento de la persona de ser una entidad separada y distinta de las otras. Es decir, se reconoce a la persona como única y distinta a los demás, involucrando el repertorio y el

bagaje que el mismo trae del proceso socio-histórico en el cual se desenvuelve.

La identidad dentro de un contexto escolar debe integrar las costumbres, la cultura, los valores, la misión, la visión, los signos y símbolos y sobre todo el compromiso que engloba a la comunidad educativa.

La identidad institucional se manifiesta en dos niveles: el simbólico y la conciencia. El primero está constituido por los símbolos institucionales, imagen organizacional, los elementos que comprende la indumentaria académica que distingue a la institución de otras casas de estudio, cultura, valores, el himno de la institución, el lema, entre otros símbolos. El segundo nivel, la conciencia, consiste en la internacionalización tanto del significado de los símbolos como de los fines y compromisos sociales de la institución con la sociedad, integrando a los diferentes miembros a la práctica de la participación democrática.

En síntesis, la identificación institucional es el grado de pertenencia y orgullo derivado de la vinculación con la organización, sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. Para el efecto, es posible medirlas a través de indicadores como conocimiento de los objetivos institucionales, conocimiento de la visión y misión institucional, dándoles un valor personal (Berrocal, 2007).

## **b. Relaciones interpersonales**

La relación interpersonal es la búsqueda permanente de convivencia armoniosa entre hombres y mujeres en un contexto organizacional y social. Es un proceso que se realiza a lo largo de toda la vida del sujeto y se concreta en diferentes tiempos y espacios. Nos formamos en las instituciones educativas pero también en nuestro hogar, en la comunidad, y a través de los medios de comunicación, lo que supone que la formación se da a través de diferentes modalidades ya sea de manera formal, no formal o informal (Báez, citado por Espinoza, 2006).

El clima escolar en el contexto de las características psicosociales identifica las relaciones interpersonales como uno de los elementos base para el logro de un ambiente adecuado en el aula y con ello en la institución. El docente y los estudiantes desempeñan roles bien definidos por los sistemas educativos, en el cual uno enseña y el otro aprende, en este carácter participativo y relacional basado en normas y reglas de la institución educativa a la que pertenecen.

Las interrelaciones permiten que cada persona tenga una concepción compartida del clima escolar, ya que estas surgen de la dinámica diaria y son de carácter dependiente entre docentes y estudiantes e interdependiente entre estudiantes y pares. En la habitualidad de las tareas y prácticas diarias se construye el concepto de clima escolar, en el cual la cultura, los valores, la misión y visión de la institución están entrelazados.

### **c. Satisfacción y cumplimiento de expectativas**

Weinert (1987) destaca cómo, en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de las mismas, niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

En este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo) (Weinert, 1987, p. 298).

Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.

Los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que

apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte, el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación. (Robbins, 1987, p. 192)

#### **2.2.4.2. Perspectivas del clima escolar**

Existen diferentes perspectivas del clima escolar: clima como personalidad, clima abierto y clima social escolar.

#### **2.2.4.3. El clima como personalidad**

Aunque la escuela no es un ser orgánico en el sentido biológico, tiene las cualidades de un organismo vivo, en el sentido de organización. En ellas se explica que más allá de la estructura física de la escuela, existen otros elementos que reflejan la forma en que las personas interactúan, que representan el tejido social que asiste a las condiciones de trabajo y el aprendizaje en la escuela. El clima escolar es la "personalidad" de la organización.

#### **2.2.4.4. Clima abierto**

Un clima abierto se utiliza para describir la apertura y la autenticidad de interacción que existe entre el Director y maestros. El estado de un clima abierto refleja del Director las actitudes de cooperación, apoyo y receptividad a las ideas de cada uno de los docentes y su compromiso para trabajar. (Hoyle, 2004)

El Director, según estos investigadores, muestra una preocupación genuina por los maestros, él motiva y anima a los miembros del personal (alta potenciación). Él da la libertad personal para llevar a cabo sus tareas de la mejor manera que saben (baja directividad). No prioriza tareas de rutina para interrumpir las responsabilidades educativas de los profesores (bajo obstáculo). Además, en una escuela que se caracteriza con un clima abierto, los profesores son retratados como profesionales, atentos, respetuosos y tolerantes (baja desconexión).

#### **2.2.4.5. Clima social escolar**

Podemos definir el clima social escolar como «el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas 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» (Cere, 1993, p. 30).

En otras palabras, lo que define el clima social de una institución es 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.

#### **2.2.4.6. Importancia del clima escolar**

El término clima, referido a las instituciones escolares, ha sido utilizado en la literatura especializada de diversas maneras; señalándose que es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas 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 distintos procesos educativos (Cere, 1993).

La importancia del clima escolar radica en que hemos de reconocer que, en la actualidad, en tiempos de reformas y contrarreformas, el concepto de clima cobra especial importancia, al admitirse la necesidad de generar climas abiertos y de colaboración si queremos que las organizaciones educativas se conviertan en centros de mejora escolar y aprendizajes duraderos. El trabajo en equipo y la coordinación de funciones y procesos se constituyen en elementos esenciales del desarrollo institucional, por lo que las características del clima del centro van a influir de manera decisiva en la mejora del mismo (Murillo & Becerra, 2009).

El autor señala que un clima escolar positivo va depender de la eficiencia y eficacia con que sus miembros actúen en un ambiente democrático hacia el logro de aprendizajes fundamentales que reflejen en el rendimiento académico de los estudiantes.

#### **2.2.4.7. Factores de influencia en el clima**

Hay seis factores que intervienen en el clima escolar:

- Motivación (expectativas elevadas, metas alcanzables, apoyo, exigencia y reconocimiento de logros).
- Disciplina y ejercicio de autoridad (normas razonables, cumplimiento de la norma y autoridad sin abuso de poder).
- Amabilidad, respeto y actitud de servicio (crítica y autocrítica positiva, y colaboración).
- Ambiente físico agradable (cuidado y mantenimiento de la infraestructura, limpieza e higiene y seguridad).
- Liderazgo pedagógico (educación pertinente y relevante, planificación didáctica coherente, buen uso de la evaluación, aprendizaje continuo, humanismo y cultura).
- Apertura a la comunidad (acercamiento a las familias, actividades extraescolares y orientación a los estudiantes). Pero los responsables de garantizar un clima escolar adecuado que incida positivamente en el rendimiento de los estudiantes son el Director y los docentes. En efecto, el clima escolar no es una casualidad, sino una causalidad voluntaria y consciente.

#### **2.2.4.8. Clima escolar adecuado para el aprendizaje**

Una escuela es fundamentalmente una comunidad de relaciones y de interacciones orientadas al aprendizaje, donde el aprendizaje depende

principalmente del tipo de relaciones que se establezcan en la escuela y en el aula.

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 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.

#### **2.2.4.9. El clima escolar y su relación docente – estudiante**

Un clima escolar adecuado permite al docente asumir el rol de educador y mediador del aprendizaje, construyendo al desarrollo de las capacidades de los estudiantes, enseñándoles a pensar y reflexionar.

Con un clima escolar adecuado el docente expone los contenidos de acuerdo a las estructuras académicas de la malla curricular, destacando las

habilidades y capacidades del estudiante, maximizando sus potenciales intelectuales hasta convertirlo en un ser humano crítico y analítico. Por ello, la importancia de la organización no solo de los contenidos, sino de la clase en general para que la atención de los estudiantes se centre en el discurso del profesor y lo movilice a la participación y disfrute de las actividades de la clase.

La relación entre profesor y estudiante es fundamental para que el estudiante pueda desenvolverse en un medio estimulante y participativo donde se sienta respetado, comprendido y pueda interesarse en los nuevos contenidos del aprendizaje; un docente interesado en servir de nivel de apoyo, y ser un modelo a seguir generará un vínculo estable, de confianza, de motivación.

## **2.3. Definición conceptual**

### **2.3.1. Líder**

El líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. “Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con claridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspira llegar” (Collao, 1997, p. 114).

Líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores.

El líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con celeridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspirar y llegar con acciones no coercitivas (Gallegos, 2004, p. 114).

**Compromiso.** El compromiso del líder es la confluencia de sus intereses personales, los intereses institucionales y los intereses de sus colaboradores. Al mismo tiempo el líder requiere el compromiso de la organización en el respaldo de su gestión. El líder directivo es el puente que une los intereses institucionales con los de sus colaboradores.

**Visión compartida.** El líder debe tener en cuenta la participación de sus colaboradores en la visión de los procesos de cambio. La influencia sobre la visión de lo que puede y debe ser tiene que corresponder a los legítimos intereses de todas las partes involucradas y la estrategia para llegar a esa visión.

### **2.3.2. Liderazgo**

El liderazgo es una “relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos” (Leithwood, 2009, p. 67).

El liderazgo es la función realizada dentro del grupo por el líder, en algunos casos con ribetes carismáticos. Existen diferentes formas de liderazgo según

las situaciones y tareas: una persona puede ser líder en un grupo y seguidor en otro. Se puede ejercer influencia en un determinado campo o para la realización de una tarea y no ejercer ninguna influencia de liderazgo en otros ámbitos de actuación (Ander-Egg, 1997, p. 110).

El liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir (Chiavenato, 2002).

El concepto de liderazgo es eminentemente social porque se da en las organizaciones o grupos sociales donde hay una influencia interpersonal del líder en sus seguidores. Es ejercida en una situación donde la presencia y acción del líder es muy necesaria y fundamental; para ello, se hace uso del proceso de comunicación humana que nos lleva a la consecución de los objetivos.

El liderazgo es la función de un líder quien va conducir o dirigir a los demás integrantes del grupo. Considera que en el liderazgo está inmersa en diferentes palabras como la autoridad que tiene el líder de una organización; poder que emana de las facultades que le son otorgadas al líder para realizar

alguna acción a favor del grupo para conducir y lograr los objetivos y éxitos en la organización (Leithwood, 2009).

Mediante el liderazgo, cualquier miembro de un grupo es capaz de determinar una actitud reflexiva en los demás e influir para la ejecución de actos que ayuden al grupo a lograr sus objetivos. El liderazgo puede ser ejercido por uno o varios miembros del grupo que actúan de modo diferente según las situaciones que el grupo afronte.

El liderazgo es la tarea de poner en acción a personas para la consecución de un objetivo común. Para lograrlo es preciso que las metas hayan sido fijadas de común acuerdo, solo así es posible despertar el interés en su realización y la motivación para trabajar juntos hasta conseguir lo propuesto. El líder debe comprender que, para generar el ambiente adecuado para un esfuerzo creador común que conduzca a la cabal realización de las tareas propuestas, es necesario que los participantes compartan la estructura del objetivo, y acepten los métodos y sistemas de trabajo (León, 2006).

Es elemental despertar el interés y motivación para conseguir los objetivos, de la misma forma brindar un adecuado clima armónico en las reuniones con el fin de que los planes, acuerdos y metas sean decididas en conjunto, con el compromiso de todos o una gran mayoría. Esto logrará que los integrantes realicen sus funciones con satisfacción debido a la expectativa que cada uno de los miembros realiza; el producto será conseguir las metas propuestas y

esto conlleve a la posibilidad del cumplimiento y realización de las tareas concertadas.

### **2.3.3. Liderazgo pedagógico**

El logro de los aprendizajes de los estudiantes depende no solo del trabajo que desarrolla el docente dentro del aula sino también del liderazgo pedagógico del Director. En las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del Director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes.

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 (Ministerio de Educación, 2014).

Así como se presentan las condiciones sociales en la actualidad, donde las instituciones educativas no son centros para instruir o brindar información a los estudiantes, sino en formadoras de personas en un contexto social complejo, se necesita de un liderazgo pedagógico ejercido fundamentalmente por el Director escolar, entendido como el conjunto de acciones que motivan a los seguidores para articularlos con los propósitos de la escuela (Leithwood, 2009). Lo citado se entiende como que los Directores son los encargados de influenciar, conseguir y provocar cambios, mejorar las prácticas para conseguir aprendizajes de calidad tanto para los alumnos como para el resto

de la comunidad educativa que debe aprender una cultura basada en el logro del propósito de la institución. El Director como líder pedagógico está en permanente búsqueda de instancias, estrategias y herramientas que orienten y permitan conseguir mejores resultados de aprendizajes en los alumnos, quienes en muchos casos provienen de sectores sociales económicamente vulnerables.

Los Directores como líderes pedagógicos sirven de guía y apoyo a la labor del profesor, comparte y pone su experiencia a disposición del quehacer pedagógico, de modo que genera una articulación real entre los distintos niveles de enseñanza, entre los sectores de aprendizaje, en relación al uso de recursos pedagógicos, métodos, formas de enseñanza, estructura de clases, ambiente de aprendizaje y planificación entregando retroalimentación inmediata, de manera que se vaya generando un estándar para la organización, asegurando la instalación de prácticas pedagógicas y aprendizajes en el mediano y largo plazo para los alumnos. Ajustar, modificar, implementar prácticas de liderazgo no es una tarea sencilla, se pasará por distintas etapas y niveles de efectividad antes de que sean parte de la rutina diaria de trabajo. Diariamente se construye y mejora el trabajo y mientras sea más compartido el liderazgo entre los docentes y directivos, este influirá más en los procesos, en la organización y en la cultura escolar.

En las escuelas se llevan a cabo una serie de procesos pedagógicos cuya principal meta es promover y garantizar el logro de los aprendizajes. Esto es

posible siempre y cuando la institución educativa sea democrática, al promover la participación de los diferentes agentes que la constituyen, pues de esta manera se crearán las condiciones necesarias para propiciar el desarrollo integral de la persona, dándose prioridad al desarrollo de competencias en los estudiantes bajo la responsabilidad de los docentes comprometidos con su misión, del Director como promotor de acciones participativas y generador de la gran transformación del centro escolar, el cual no debe ser visto como un lugar aislado de los problemas y necesidades de la sociedad, sino más bien como parte del contexto económico – social en el que se desenvuelve (Ministerio de Educación, 2012).

#### **2.3.4. Definición de clima escolar**

Clima Escolar es “el conjunto de características internas que distinguen a una escuela de otra e influyen en el Comportamiento de los miembros de cada escuela” (Hoy et al., 2012, p. 185). Es como “una mezcla de creencias, valores y actitudes de los alumnos y miembros del personal, Directores y padres de familia, nivel de independencia, los estilos de Liderazgo y la satisfacción laboral” (p. 195).

El clima escolar es el núcleo de la escuela, el valor de una escuela que brinda un lugar de aprendizaje saludable, donde los sueños y ambiciones de los alumnos y sus padres son atendidos, y los maestros motivados para funcionar en su mejor momento, donde se respeta a todo el mundo y se siente unido a la escuela. El clima escolar hace referencia al conjunto de percepciones que

son compartidas por maestros frente a grupo y directivos; se construye en función del conjunto de significados, expectativas, valores, relaciones interpersonales de estos, de tal manera que afectan el comportamiento y el rendimiento de los actores en la realización de las tareas escolares o educativas que cada uno de ellos realiza.

### **2.3.5. Satisfacción**

El concepto de satisfacción aparece ligado al clima de realización, entendido como el conjunto de estímulos, motivaciones y factores que el individuo percibe como característicos de su lugar de trabajo. (Ramos, 2005).

### **2.3.6. Docente creativo**

Es una persona que muestra un carácter abierto y flexible, sin miedo al qué dirán con confianza en sí mismo y en lo que hace, capaz de realizar un trabajo continuo y sistemático, con orden, pero no con un orden desde el punto de vista rígido, sino más bien flexible.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

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

La perspectiva del enfoque cuantitativo busca que las técnicas recolecten la información, respondiendo a las características particulares de cada situación, circunstancia, persona o grupo. La técnica utilizada es la observación y el instrumento utilizado es el cuestionario, a fin de entender la situación, preocupaciones y significados con relación al objetivo específico y variables de estudio, que permitió recoger información por medio de 20 preguntas.

De igual manera, en la recolección de datos, se tuvo en cuenta los siguientes procedimientos: En primer lugar, la construcción, validación y confiabilidad de los instrumentos a través del juicio de expertos, para recolectar la información.

**Tabla N° 12**  
**Matriz de puntuaciones y sus niveles obtenidos en el Liderazgo Pedagógico y Clima Escolar Docente en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial del distrito de Casma**

N°	LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR										CLIMA ESCOLAR DOCENTE							
	D1		D2		D3		D4		VI		D1		D2		D3		VD	
	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N
1	14	4	13	4	14	4	26	4	67	4	28	4	20	4	18	3	66	4
2	13	4	12	3	12	3	25	4	62	3	25	3	17	3	17	3	59	3
3	14	4	11	3	15	4	27	4	67	4	29	4	19	4	19	4	67	4
4	12	3	11	3	11	3	33	4	67	4	23	3	16	3	22	4	61	3
5	12	3	11	3	10	3	27	4	60	3	22	3	14	2	21	4	57	3
6	11	3	10	3	9	2	27	4	57	3	20	3	13	2	20	4	53	3
7	15	4	11	3	13	4	25	3	64	3	28	4	16	3	18	3	62	3
8	14	4	9	2	13	4	26	3	62	3	27	4	16	3	19	4	62	3
9	11	3	10	3	11	3	27	4	59	3	22	3	17	3	21	4	60	3
10	10	3	13	4	12	3	25	3	60	3	22	3	20	4	19	4	61	3
11	12	3	10	3	15	4	26	3	63	3	27	4	17	3	20	4	64	3
12	14	4	12	3	13	4	29	4	68	4	27	4	18	3	22	4	67	4
13	15	4	11	3	12	3	28	4	66	4	27	4	16	3	21	4	64	3
14	15	4	13	4	11	3	29	4	68	4	26	3	18	3	21	4	65	4
15	14	4	9	2	10	3	28	4	61	3	24	3	13	2	20	4	57	3
16	11	3	10	3	11	3	28	4	60	3	22	3	16	3	20	4	58	3
17	12	3	12	3	11	3	27	4	62	3	23	3	17	3	20	4	60	3
18	11	3	10	3	12	3	23	3	56	3	23	3	16	3	18	3	57	3
19	11	3	12	3	14	4	22	3	59	3	25	3	18	3	17	3	60	3
20	12	3	10	3	10	3	24	3	56	3	22	3	15	3	19	4	56	3
21	11	3	11	3	10	3	23	3	55	3	21	3	17	3	17	3	55	3
22	13	4	12	3	13	4	27	4	65	4	26	3	18	3	20	4	64	3
23	12	3	12	3	11	3	26	4	61	3	23	3	17	3	21	4	61	3
24	14	4	10	3	11	3	24	3	59	3	25	3	14	2	19	4	58	3
25	13	4	8	2	14	4	23	3	58	3	27	4	15	3	18	3	60	3
26	6	1	7	2	8	2	14	2	35	2	14	2	10	1	10	2	34	2
27	13	4	13	4	11	3	27	4	64	3	24	3	18	3	19	4	61	3
28	12	3	15	4	15	4	29	4	71	4	27	4	23	4	22	4	72	4
29	14	4	10	3	11	3	24	3	59	3	25	3	16	3	16	3	57	3
30	13	4	12	3	14	4	29	4	68	4	27	4	19	4	22	4	68	4
31	13	4	9	2	11	3	25	3	58	3	24	3	16	3	18	3	58	3
32	13	4	15	4	14	4	29	4	71	4	27	4	23	4	22	4	72	4
33	8	2	11	3	10	3	21	3	50	3	18	2	17	3	15	3	50	3
34	11	3	10	3	12	3	25	3	58	3	23	3	14	2	18	3	55	3
35	6	1	11	3	10	3	23	3	50	3	16	2	14	2	18	3	48	2
36	9	2	9	2	11	3	26	3	55	3	20	3	13	2	19	4	52	3
37	10	3	8	2	11	3	26	3	55	3	21	3	13	2	19	4	53	3
38	12	3	11	3	11	3	25	3	59	3	23	3	16	3	18	3	57	3
39	11	3	11	3	9	2	24	3	55	3	20	3	16	3	18	3	54	3
40	12	3	11	3	11	3	25	3	59	3	23	3	18	3	18	3	59	3
41	15	4	8	2	11	3	25	3	59	3	26	3	13	2	18	3	57	3
42	15	4	12	3	13	4	24	3	64	3	28	4	19	4	17	3	64	3
43	10	3	10	3	10	3	21	3	51	3	20	3	14	3	15	3	49	2
44	12	3	9	2	14	4	27	4	62	3	26	3	17	3	22	4	65	4
45	13	4	14	4	12	3	23	3	62	3	25	3	22	4	18	3	65	4
46	11	3	11	3	12	3	24	3	58	3	23	3	17	3	18	3	58	3
47	10	3	14	4	12	3	21	3	57	3	22	3	19	4	16	3	57	3
48	9	2	12	3	10	3	25	3	56	3	19	2	18	3	18	3	55	3
49	12	3	10	3	9	2	20	3	51	3	21	3	14	2	15	3	50	3

**Fuente:** Escala valorativa LIPE “Liderazgo pedagógico,” y Escala valorativa CED “Clima escolar docente” aplicado a los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.

**LEYENDA:**

Liderazgo Pedagógico del Director			Clima Escolar Docente		
Excelente	4	<b>E</b>	Excelente	4	<b>E</b>
Bueno	3	<b>B</b>	Bueno	3	<b>B</b>
Regular	2	<b>R</b>	Regular	2	<b>R</b>
Malo	1	<b>M</b>	Malo	1	<b>M</b>

### 3.1.1. Descripción de la variable liderazgo pedagógico del Director

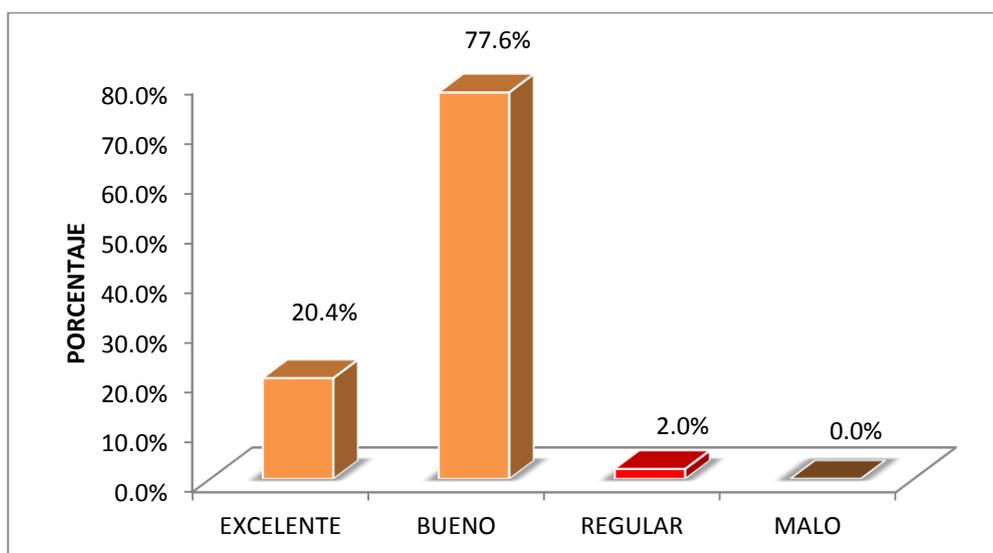
Como se observa en la tabla 13 y gráfico N° 01, podemos afirmar que, para el 77,6% de docentes el liderazgo pedagógico del Director es bueno; para el 20,4% es excelente y para el 2,0% es regular. Por lo tanto, se determina que para la mayoría de los docentes el liderazgo pedagógico del Director es bueno.

**Tabla N° 13**  
**Descripción de la variable liderazgo pedagógico del Director**

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Excelente	10	20,4
Bueno	38	77,6
Regular	1	2,0
Malo	0	0,0
Total	49	100,0

Fuente: Tabla N° 12.

**Gráfico N° 01: Liderazgo pedagógico**



Fuente: Figura N° 1

## 1. Descripción de la dimensión consideración individualizada

Como se observa en la tabla 14 y gráfico 2, para el 49,0% de docentes, la consideración individualizada del Director es buena, para el 40,8% es excelente, en tanto que el 6,1% de los docentes tienen un nivel de liderazgo regular y el 4,1% se ubica en el nivel malo.

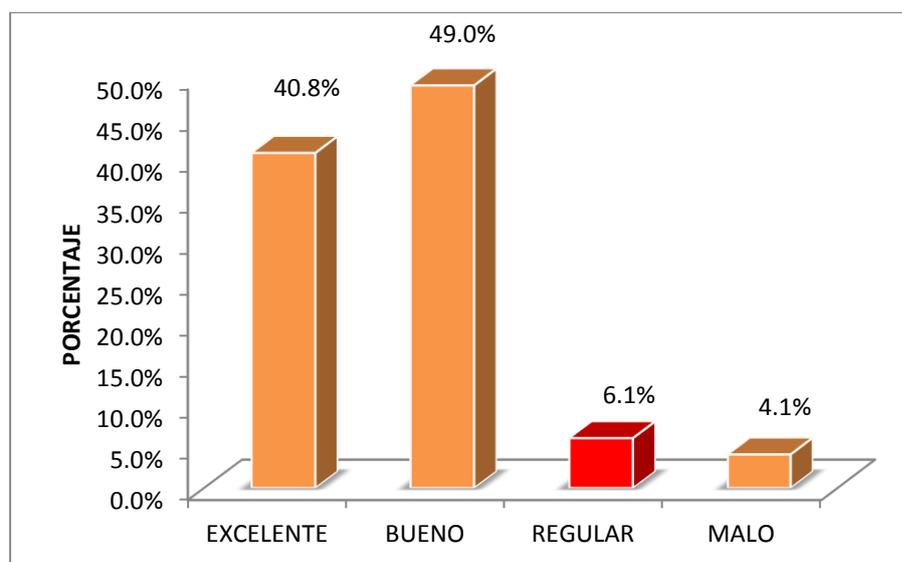
**Tabla N° 14**

### Descripción de la dimensión consideración individualizada

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
	(fi)	(hi %)
Excelente	20	40,8
Bueno	24	49,0
Regular	3	6,1
Malo	2	4,1
Total	49	100,0

Fuente: Figura N° 12.

**Gráfico N° 02: Consideración individualizada**



Fuente: Figura N° 2

## 2. Descripción de la dimensión estimulación intelectual

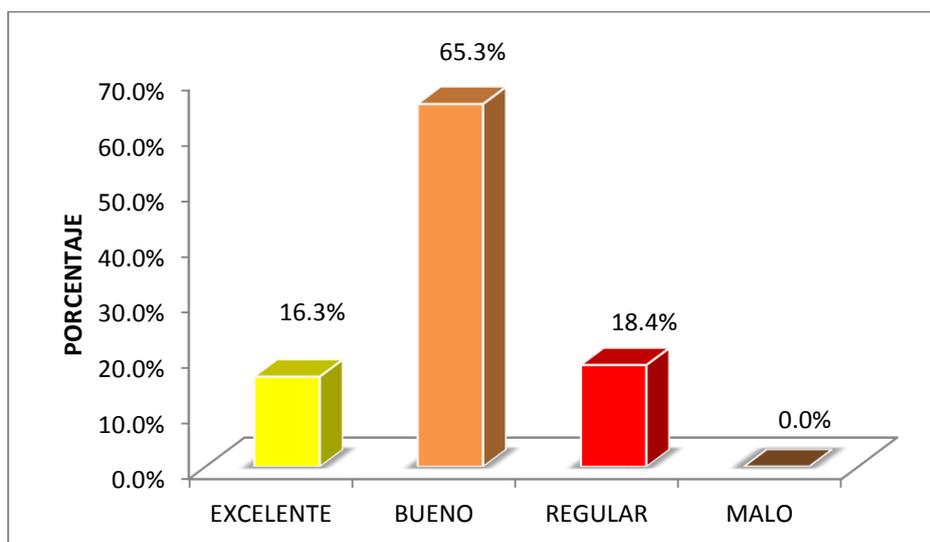
En la tabla N° 15 y gráfico N° 03, el 65,3 % de docentes considera que la estimulación intelectual del Director es buena, el 18,40 % dice que es regular y un 16,37 % dice que es excelente. Por lo tanto, se determina que el nivel de liderazgo para esta dimensión es bueno.

**Tabla N°15**  
**Descripción de la dimensión estimulación intelectual**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
	(fi)	(hi %)
Excelente	8	16,3
Bueno	32	65,3
Regular	9	18,4
Malo	0	0,0
Total	49	100,0

Fuente: Tabla N° 12.

**Gráfico N° 03: estimulación intelectual**



Fuente: Figura N° 3

### 3. Descripción de la dimensión motivación inspiracional

Como se observa en la tabla 16 y gráfico 4, el 63,3% de docentes afirma que la motivación inspiracional del Director es buena, el 28,6 % dice que es excelente y el 8,2% que es regular.

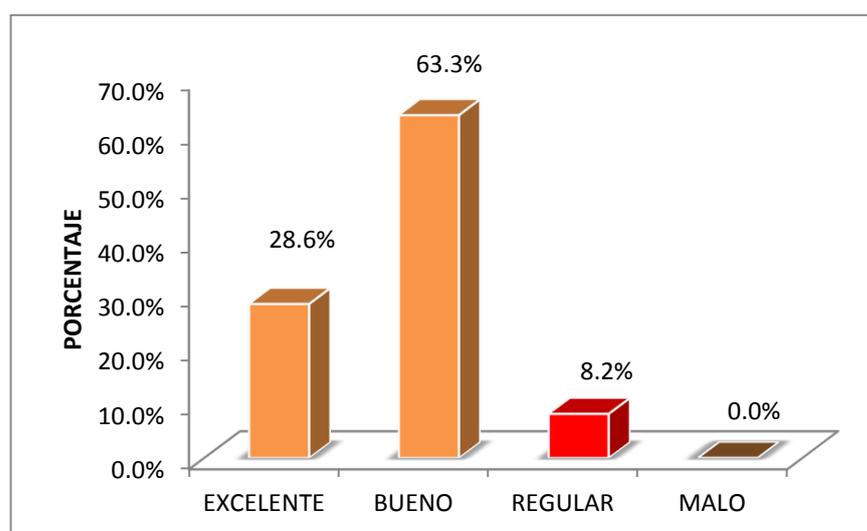
**Tabla N° 16**

**Descripción de la dimensión motivación inspiracional**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
	(fi)	(hi %)
Excelente	14	28,6
Bueno	31	63,3
Regular	4	8,2
Malo	0	0,0
Total	49	100,0

Fuente: Tabla N° 12.

**Gráfico N° 04: Motivación inspiracional**



Fuente: Figura N° 4

#### 4. Descripción de la dimensión influencia idealizada

En la tabla N° 17 y gráfico N° 05 se observa que el 57,2 % de docentes considera que la influencia idealizada del liderazgo pedagógico del Director es buena, el 40,8 % dice que es excelente y un 2,0 % considera que es regular. Por lo tanto, se determina que el nivel de liderazgo para esta dimensión es bueno.

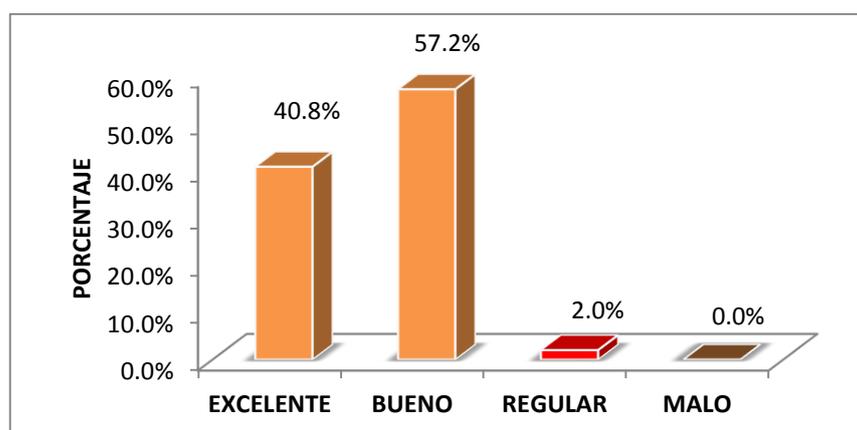
**Tabla N° 17**

##### **Descripción de la dimensión influencia idealizada**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
	(fi)	(hi %)
Excelente	20	40,8
Bueno	28	57,2
Regular	1	2,0
Malo	0	0,0
Total	49	100,0

Fuente: Tabla N° 12.

**Gráfico N°05: Influencia idealizada**



Fuente: Figura N° 4

### 3.1.2. Descripción de la variable clima escolar

En la tabla 18 y el gráfico 06, se observa que el 75,5% de docentes considera que el clima escolar es bueno, el 18,4% que es excelente y el 6,1 % que es regular. Ante ello se puede afirmar que la mayoría de docentes considera que el clima escolar es aceptable.

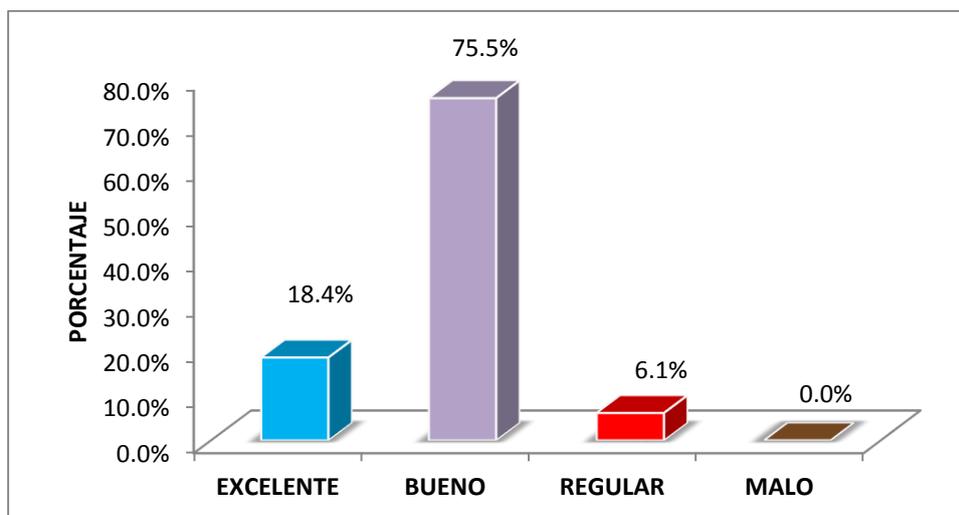
**Tabla N° 18**

**Descripción del variable clima escolar**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
	(fi)	(hi %)
Excelente	9	18,4
Bueno	37	75,5
Regular	3	6,1
Malo	0	0,0
Total	49	100,0

Fuente: Tabla N° 12.

**Figura N° 06: Clima escolar**



Fuente: Figura N° 5

## 1. Descripción de la dimensión identidad

En la tabla 19 y el gráfico 07, se observan que el 67,3% de docentes considera que la identidad es buena, el 24,5% dice que es excelente, y el 8,2% regular. Ante ello se puede afirmar que la mayoría de los docentes considera que la identidad es aceptable.

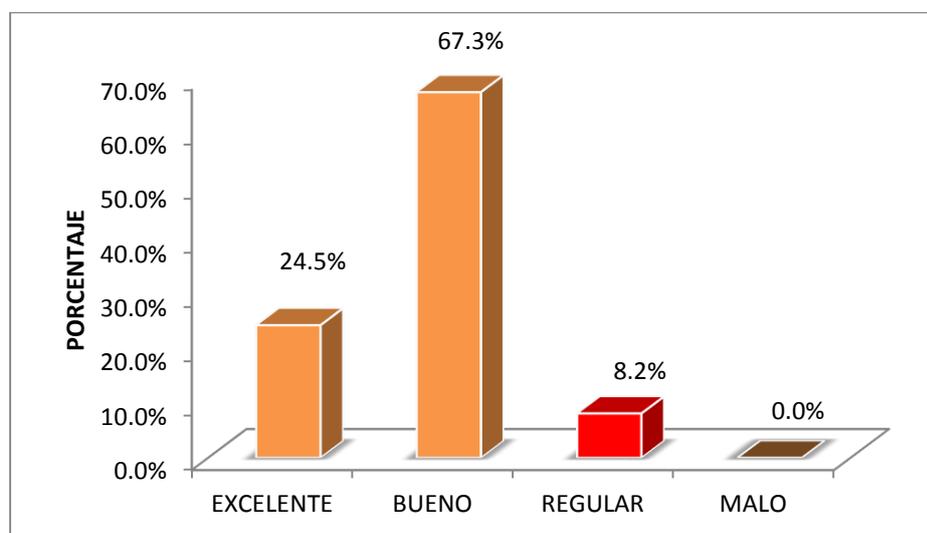
**Tabla N° 19**

### Descripción de la dimensión identidad

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
	(fi)	(hi %)
Excelente	12	24,5
Bueno	33	67,3
Regular	4	8,2
Malo		0,0
Total	49	100,0

Fuente: Tabla N° 12.

**Gráfico N° 07: Identidad**



Fuente: Figura N° 6

## 2. Descripción de la dimensión relaciones interpersonales

En la tabla 20 y el gráfico 08, se observa que, el 59,2% de docentes considera que las relaciones interpersonales son buenas, el 20,4% dice que es malo. Ante ello se puede afirmar que la mayoría de los docentes considera aceptable esta dimensión.

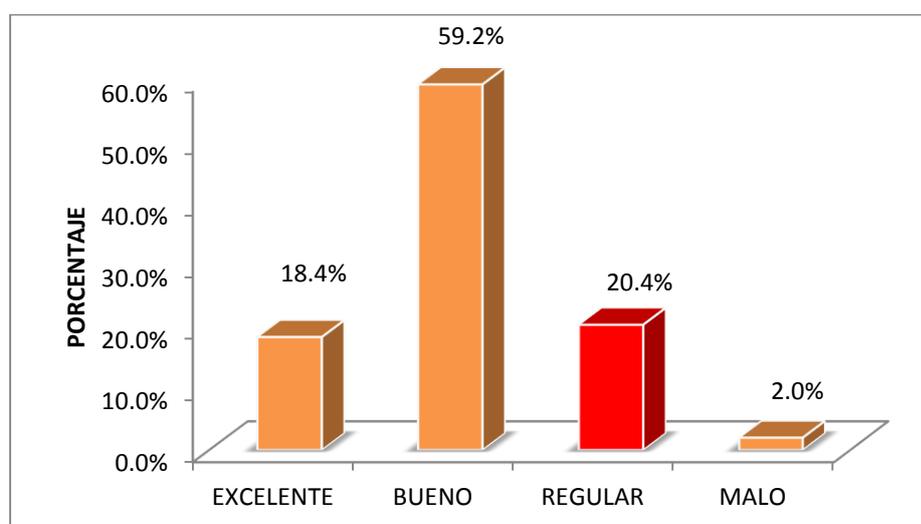
**Tabla N° 20**

### Descripción de la dimensión relaciones interpersonales

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
	(fi)	(hi %)
Excelente	9	18,4
Bueno	29	59,2
Regular	10	20,4
Malo	1	2,0
Total	49	100,0

Fuente: Tabla N° 12.

**Gráfico N° 08: Relaciones Interpersonales**



Fuente: Figura N° 9.

### 3. Descripción de la dimensión satisfacción y cumplimiento de expectativas

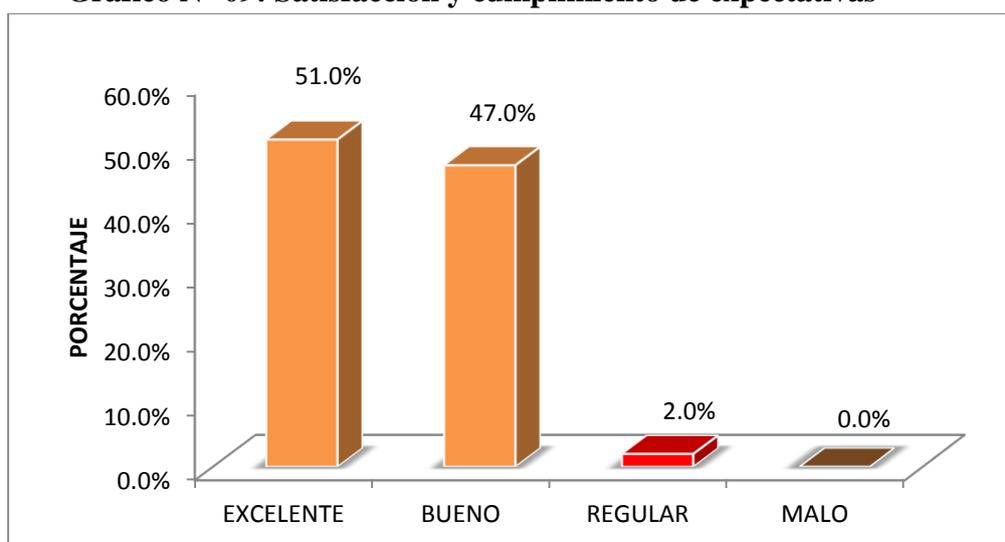
En la tabla 21 y gráfico 09, se observa que, con respecto a esta dimensión, el 51,0% de docentes considera que es excelente, el 47,0% que es buena y el 2,0 % que es regular. Por lo tanto, se puede afirmar que la mayoría de los docentes muestra su aceptación con relación a la dimensión en estudio.

**Tabla N° 21**  
**Descripción de la dimensión Satisfacción y cumplimiento de expectativas**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
	(fi)	(hi %)
Excelente	25	51,0
Bueno	23	47,0
Regular	1	2,0
Malo	0	0,0
Total	49	100,0

Fuente: Tabla N° 12.

**Gráfico N° 09: Satisfacción y cumplimiento de expectativas**



Fuente: Figura N° 10

### 3.1.3. Prueba de hipótesis

#### 3.1.3.1. Hipótesis general

H<sub>1</sub>: Existe correlación significativa entre el liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.  $\rho \neq 0$

H<sub>0</sub>: No existe correlación significativa entre el liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.  $\rho = 0$

**Tabla N° 22**

**Correlación de Spearman entre el Liderazgo pedagógico y Clima escolar docente**

			LIDERAZGO PEDAGOGICO	CLIMA ESCOLAR
Rho de Spearman	LIDERAZGO PEDAGOGICO	Coefficiente de correlación	1,000	,674**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	49	49
	CLIMA ESCOLAR	Coefficiente de correlación	,674**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	49	49

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

Fuente: SPSS 20.0

Considerando la tabla 22, podemos afirmar que Existe relación moderada y fuerte entre liderazgo pedagógico del Director y clima escolar docente del nivel inicial de las instituciones educativas de Casma - 2016. (sig. bilateral = 0.001 < 0.05; Rho = 0.674).

### 3.1.3.2. Hipótesis específicas

H<sub>1</sub>: Existe correlación entre la consideración individualizada del liderazgo pedagógico y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.  $\rho \neq 0$

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre la consideración individualizada del liderazgo pedagógico y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.  $\rho = 0$ .

**Tabla N° 23**

**Correlación de Spearman entre la dimensión consideración individualizada y el clima escolar**

			<b>Correlaciones</b>	
			CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	CLIMA ESCOLAR.
Rho de Spearman	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	Coeficiente de correlación	1,000	,557**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	49	49
	CLIMA ESCOLAR.	Coeficiente de correlación	,557**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	49	49

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

Fuente: SPSS 20.0

Considerando la tabla 23, podemos afirmar que existe relación moderada fuerte positiva entre la dimensión consideración individualizada del Liderazgo pedagógico del Director y el Clima escolar en los docentes del nivel inicial de las instituciones educativas de Casma 2016. (sig. bilateral = 0.01 < 0.05; Rho = 0.557)

### Segunda hipótesis específica

H<sub>1</sub>: Existe correlación entre la estimulación intelectual del liderazgo pedagógico y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.  $\rho \neq 0$

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre la estimulación intelectual del liderazgo pedagógico y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.  $\rho = 0$

**Tabla N° 24**

### **Correlación de Spearman entre la estimulación intelectual del liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar**

		Correlaciones	
		ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	CLIMA ESCOLAR.
Rho de Spearman	ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	1,000	,477**
	CLIMA ESCOLAR	,477**	1,000

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
Fuente: SPSS 20.0

De la observación de la tabla 24, podemos afirmar que existe relación moderada positiva entre la dimensión estimulación intelectual del liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar en los docentes de las instituciones educativas de Casma 2016. (sig. bilateral = 0.01 < 0.05; Rho = 0.447)

### Tercera hipótesis específica

H<sub>1</sub>: Existe correlación entre la motivación inspiracional del liderazgo pedagógico y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.  $\rho \neq 0$

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre la motivación inspiracional del liderazgo pedagógico y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.  $\rho = 0$

**Tabla N° 25**

### Correlación de Spearman entre motivación inspiracional del liderazgo pedagógico y el clima escolar

			<b>Correlaciones</b>	
			MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	CLIMA ESCOLAR
Rho de Spearman	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	,446**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	49	49
	CLIMA ESCOLAR.	Coeficiente de correlación	,446**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	49	49

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

Fuente: SPSS 20.0

De la tabla 25 podemos afirmar que existe relación débil entre la motivación inspiracional del liderazgo pedagógico y el clima escolar en los docentes del nivel inicial de las instituciones educativas de Casma 2016. (sig. bilateral = 0.01 < 0.05; Rho = 0.446)

### Cuarta hipótesis específica

H<sub>1</sub>: Existe correlación entre la influencia idealizada del liderazgo pedagógico y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.  $\rho \neq 0$

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre la influencia idealizada del liderazgo pedagógico y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.  $\rho = 0$

**Tabla N° 26**

### Correlación de Spearman entre la dimensión influencia idealizada y el clima escolar

#### Correlaciones

			INFLUENCIA IDEALIZADA	CLIMA ESCOLAR.
Rho de Spearman	INFLUENCIA INDIVIDUALIZADA.	Coefficiente de correlación	1,000	,557**
		Sig. (bilateral)	.	,001
	CLIMA ESCOLAR.	N	49	49
		Coefficiente de correlación	,557**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	49	49

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

Fuente: SPSS 20.0

Considerando la tabla 26, podemos afirmar que existe relación moderada fuerte positiva entre la dimensión influencia idealizada del liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar en los docentes del nivel inicial de las instituciones educativas de Casma 2016. (sig. bilateral = 0.01 < 0.05; Rho = 0.557)

### **3.1.4. Discusión de resultados**

En el presente estudio se ha realizado el análisis estadístico de carácter descriptivo correlacional sobre el liderazgo pedagógico y clima escolar docente del nivel inicial del distrito de Casma - 2016. En ese sentido, un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

En primer lugar, dicho análisis se llevó a cabo con el propósito de determinar el nivel de apreciaciones predominante de los encuestados con cada una de las dimensiones de la variable Liderazgo pedagógico del Director. Es decir, con la intención de detectar la relación que existe entre cada una de las dimensiones de la variable Liderazgo Pedagógico del Director y la variable Clima escolar.

Con referencia a la hipótesis general, los resultados detectados con la prueba de correlación de Spearman indican una relación moderada fuerte positiva entre el liderazgo pedagógico del Director y clima escolar docente del nivel inicial de las instituciones educativas del distrito de Casma - 2016. Un resultado similar de los antecedentes revisados fue el de Milán y Vega (2012) quienes concluyeron que existe una relación significativa entre el clima escolar y la calidad educativa en la Institución Educativa N° 3043 “Ramón Castilla” de San Martín de Porres, 2009, determinando que existe relación entre los contextos interpersonales, regulativo, instruccional e imaginativo del clima escolar y la relevancia, eficacia, pertinencia y equidad de la calidad educativa.

Martínez (2007), en su tesis “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”, sostiene que todos los docentes participantes identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el Director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconoció otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.

Adonis, Antúnez, Muñoz y Negrete (2009), en su tesis “Liderazgo de la educadora de párvulos, como factor preponderante, en la implementación de la reforma en educación parvularia” concluyó que hay una correlación significativa entre el liderazgo y el contexto comunidad educativa, dado que una buena líder será aquella que sepa motivar al equipo con el cual trabaja para alcanzar las metas y objetivos propuestos y estipulados tanto a nivel macro, en el proyecto educativo institucional, como a nivel micro, en los desafíos establecidos a su nivel. Al respecto el Minedu (2014) sostiene que 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. Asimismo, Cornejo y Redondo (2001), en su tesis concluyen que los jóvenes dan una mayor valoración al contexto “interpersonal” donde la cercanía y preocupación del profesor hacia el alumno es importante mientras que en España es hacia el contexto “instruccional”. De ahí la necesidad de los jóvenes en valorar sus opiniones, sus vivencias y su auto concepto, tener una

relación más íntima y cercana con sus profesores y mejorar los contextos normativos (tipos y formas de aplicar sanciones) en los liceos, más que mejorar el nivel instruccional de parte de sus profesores.

Con referencia a la primera hipótesis específica, los resultados según la prueba de correlación de Spearman, indican una relación moderada fuerte positiva entre el liderazgo pedagógico del Director y clima escolar en los docentes del nivel inicial de las instituciones educativas de Casma 2016.

### **3.1.5. Adopción de decisiones**

Los resultados permiten afirmar que, según la percepción de los docentes en las instituciones educativas del distrito de Casma predominan la estimulación intelectual y el liderazgo pedagógico del Director, porque en la escala del 1 al 4 del instrumento utilizado se observa que el 65,3 %, se ubica en el nivel bueno. Esto indica que los Directores se hacen admirables ante los demás, y demuestran convicciones que hacen que los seguidores se identifiquen con ellos porque tienen un conjunto de valores y se comportan como un modelo para los docentes.

En los Directores de las instituciones educativas del distrito de Casma predomina la dimensión motivación inspiracional del liderazgo pedagógico del Director, porque en la escala del 1 al 4 del instrumento utilizado se observa que el 63,3 % considera que es bueno. Esto indica que el Director es un visionario, plantea ideales alcanzables en el tiempo y transmite su optimismo

en el logro de los mismos a sus seguidores. De esta manera articula una visión que inspira a sus seguidores con esperanza, sobre los objetivos a futuro. El líder se convierte en un ejemplo digno de imitar, utilizando la comunicación como un instrumento para transmitir sus perspectivas.

También los resultados indican que el 57,2 % de las docentes considera que la influencia idealizada del Director es buena. Esto indica que el Director ha logrado que estos profesores se identifiquen con él. La influencia idealizada refuerza en los líderes admiración, respeto y confiabilidad. El seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder (Bass y otros, 2003, citado por Contreras, 2005).

En los Directores de las instituciones educativas del distrito de Casma, predomina la dimensión consideración individualizada del liderazgo transformacional, puesto que en la escala del 1 al 4 del instrumento empleado, el 49,0 % considera que es buena. Esto quiere decir que el Director atiende las necesidades y expectativas de sus seguidores, considerándolo como una persona y no como un miembro más de la organización.

Al comparar los resultados de la investigación, se puede afirmar que el Director tiene un nivel bueno de liderazgo que repercute en un clima escolar docente aceptable, que corresponden a influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada respectivamente, por lo que se siente una persona capaz de influir en sus

docentes, de motivarlos para el logro de metas comunes, de brindarles asesoría permanente y considerarlos hacerlos sentir muy importantes para el logro de metas institucionales. Sin embargo, los docentes consideran que el Director tiene predominantemente dos dimensiones estimulación intelectual y motivación inspiracional, ya que estas alcanzan un 65,3 % y 63,3 % respectivamente, mientras que, en las otras dimensiones, o sea, influencia idealizada y consideración individualizada el porcentaje es ligeramente menor: 57,2 % y 49.0 %, según la percepción de los docentes.

## CONCLUSIONES

1. Existe relación moderada fuerte positiva entre liderazgo pedagógico del Director y escolar docente en las instituciones educativas del distrito de Casma – 2016
2. Existe relación moderada fuerte positiva entre el liderazgo pedagógico del Director y la dimensión identidad institucional del clima escolar en los docentes del nivel inicial de las instituciones educativas de Casma 2016.
3. Existe relación moderada positiva entre el liderazgo pedagógico del Director y la dimensión relaciones interpersonales del clima escolar en los docentes del nivel inicial de las Instituciones Educativas de Casma 2016.
4. Existe relación débil entre el liderazgo pedagógico del Director y la dimensión satisfacción y cumplimiento de expectativas del clima escolar en los docentes del nivel inicial de las Instituciones Educativas de Casma 2016.
5. Las dimensiones del liderazgo pedagógico del Director que predominan en el Director de instituciones educativas del distrito de Casma son: estimulación intelectual, consideración individualizada, influencia idealizada y motivación inspiracional, puesto que los docentes aprecian que tiene un alto sentido del deber, lo que está por encima de cualquier interés personal, razón que lo hacen admirable y digno ejemplo a seguir. Los docentes se sienten orgullosos de ser dirigidos por esta persona y ven el futuro con mayor optimismo al considerar que los atributos del

Director permitirán el logro de los objetivos institucionales y del bienestar de la comunidad educativa.

6. Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del Director y clima escolar docente en las instituciones educativas del distrito de Casma – 2016. Se observa una correlación moderada alta entre las dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, consideración individualizada, estimulación intelectual, identidad, relaciones interpersonales, satisfacción y cumplimiento de expectativas.

## RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos en el presente estudio, así como de lo observado durante el desarrollo del mismo, se plantean las siguientes recomendaciones relacionadas a la línea de investigación:

A los padres de familia: Brindar charlas de sensibilización y cartillas de información sobre como los efectos del liderazgo pedagógico del Director favorece en la mejora del clima escolar y por ende en los aprendizajes de sus hijos y de la institución.

A las docentes del nivel inicial: Autocapacitarse y asistir a los talleres de actualización pedagógica teniendo en cuenta temas como liderazgo pedagógico y modelo de persona, cultura institucional, y clima escolar para contribuir a mejorar la labor pedagógica.

A los Directores de las instituciones educativas y unidades de gestión educativa local (UGEL) del distrito de Casma, desarrollar cursos de capacitación permanentemente a los docentes del nivel inicial sobre los gestión administrativa y temas relacionados con liderazgo pedagógico del directivo y clima escolar e institucional, teniendo en cuenta el monitoreo y asesoramiento pedagógico por parte del Director y el consejo escolar para ejercer de manera eficiente la capacidad de liderazgo pedagógico docente.

Se recomienda efectuar estudios comparativos con organizaciones educativas privadas y públicas en la provincia de Casma, Región Ancash, con la finalidad de explicar en forma sistemática el nivel de influencia del liderazgo directivo sobre el clima escolar.

Se sugiere realizar un estudio de validación y confiabilidad de la escala de liderazgo pedagógico directivo y la escala del clima escolar, administrándolo a una mayor población de docentes, padres de familia del distrito de Casma perteneciente a la Región Ancash, a fin de contar a nivel de educación con instrumentos evaluativos que midan las dimensiones respectivas, siendo un aporte al mejoramiento de la evaluación en la gestión institucional.

Proponer la realización de talleres vivenciales sobre liderazgo pedagógico y clima escolar, con la finalidad de sensibilizar y generar cambio en los Directores de las instituciones educativas, orientándolos hacia el cambio, para mejorar el proceso de gestión educativa.

## REFERENCIAS

- Adonis, L., Antúnez, D., Muñoz, E., & Negrete, N. (2009). *Liderazgo de la educadora de párvulos, como factor preponderante, en la implementación de la reforma en educación parvularia*. Universidad de Chile.
- Alfonso, A. (2002). *Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educacional*. Lima: Magisterial.
- Ander-Egg, E. (1997). *Diccionario de pedagogía*. Buenos Aires: Magisterio.
- Arón, A., & Milicic, N. (1999). *Clima social escolar y desarrollo personal. Un programa de mejoramiento*. Santiago: Andrés Bello.
- Berrocal, S. (2007). *Medición del clima institucional*. Lima: Universidad La Cantuta.
- Blanchard, K. (2000). *El ejecutivo al minuto en forma*. Barcelona: McGraw-Hill.
- Blanco, E. (2009). Eficacia escolar y Clima Organizacional: apuntes para una investigación de procesos escolares. *Estudios Sociológicos*, 27(80), 671–694.  
Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59820676011>
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación En Educación*, 3(5), 79–106.
- Bolívar, A. (2014). *Rol del directivo escolar: De la gestión administrativa al liderazgo pedagógico*. Granada: Universidad de Granada.

- Briones, G. (2015). *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* (Universidad de Guayaquil). Retrieved from [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8478/1/teis\\_gabriela\\_briones\\_clima\\_escolar\\_y\\_rendimiento\\_academico\\_aLL\\_16\\_de\\_octubre\\_de\\_2015.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8478/1/teis_gabriela_briones_clima_escolar_y_rendimiento_academico_aLL_16_de_octubre_de_2015.pdf)
- Buitrón, S., & Navarrete, P. (2008). El docente en el desarrollo de la inteligencia emocional: reflexiones y estrategias. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 4(1), 1–8. Retrieved from <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/docencia/article/view/8/159>
- Calero, M. (2006). *Gestión educativa*. Lima: Abedul.
- Cere. (1993). *Evaluar el contexto educativo. Documento de estudio Vitoria*. Vitoria: Ministerio de Educación y Cultura del Gobierno Vasco.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School Climate: Research, policy, practice, and teacher education. *Teachers College Record*, 111, 180–213.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión Educativa*. Lima: Asociación Gráfica Educativa.

- Consejo Nacional de Educación. (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú*. Lima: Consejo Nacional de Educación y Ministerio de Educación.
- Contreras, B. (2005). *Estilo de liderazgo de una Directora y participación de docentes y alumnos en la gestión educativa*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Cornejo, R., & Redondo, J. (2001). El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana. *Última Década*, 9(15), 11–52. Retrieved from [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-22362001000200002](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22362001000200002)
- Cuadrao, W., Izaguirre, E., Medina, J., & Roncal, O. (2006). *Relación entre estilo de liderazgo del Director y desempeño de los docentes en las instituciones educativas “Manuel Gonzales Prada, San Pedro. Gloriosa Ex 329 y Erasmo Roca” de Chimbote*. Universidad César Vallejo.
- Darro, A. (2012). *Tipo de liderazgo de los Directivos y el nivel del Desempeño docente en Educación Secundaria en la institución educativa “Colegio de la Libertad”- 2012*. Universidad César Vallejo.
- Dellepiane, L. (2004). *Liderazgo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Espinoza, E. (2006). Impacto del maltrato en el rendimiento académico. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 4(2), 221–238. Retrieved from <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=293122821005>

- Fischman, D. (2000). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Fischman, D. (2005). *El factor humano*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.
- Galván, L. (2006). *Cultura de la calidad en organizaciones que aprenden*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Gioya, P., & Rivera, J. (2008). *Menos líderes, más liderazgo*. Madrid: LID.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta.). México: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G., & Tarter, C. J. (2012). *Educational Administration THEORY, RESEARCH, AND PRACTICE*. Retrieved from [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55192106/Educational\\_Administration\\_Theory\\_Wayne.pdf?response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DEducational\\_Administration\\_Theory\\_Wayne..pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWY](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55192106/Educational_Administration_Theory_Wayne.pdf?response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DEducational_Administration_Theory_Wayne..pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWY)
- Hoyle, R. (2004). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Huici, C., Molero, F., Gómez, Á., & Morales, J. (2012). *Psicología de los grupos*. Retrieved from <https://psicolebon.files.wordpress.com/2016/06/psicologic3ada-de-los-grupos.pdf>

- Jason, P. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Trillas.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Retrieved from [www.fundacionchile.cl](http://www.fundacionchile.cl)
- León, P. (2006). *El estilo de liderazgo del Director y el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas públicas del distrito de La Perla Callao*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Martínez, Y. (2007). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco* (Pontificia Universidad Católica del Perú). Retrieved from [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4678/MARTINEZ\\_CONTRERAS\\_YSRAEL\\_LIDERAZGO\\_SURCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YSRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martini, S. (2009). *Participación y calidad educativa*. Santiago de Chile: Expansiva.
- Milán, B., & Vega, N. (2012). *Clima escolar y su relación con la calidad educativa en la I.E.Nº 3043 "Ramón Castilla" de san Martín de Porres, 2009*. Universidad César Vallejo.
- Ministerio de Educación. (2012). *Marco de buen desempeño docente*. Retrieved from [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_docente.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_docente.pdf)
- Ministerio de Educación. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación. (2014). *Marco de buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima: Ministerio de Educación.

Morocho, L. (2010). *Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa región Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola.

Murillo, P., & Becerra, S. (2009). Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de «redes semánticas naturales». Su importancia en la gestión de los centros educativos. *Revista de Educación*, 350, 375–399. Retrieved from [http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/2982/Las percepciones del clima escolar por directivos%2C docentes y alumnado mediante el empleo de «redes semánticas naturales». Su importancia en la gestión de los centros educativos.pdf?sequen](http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/2982/Las%20percepciones%20del%20clima%20escolar%20por%20directivos%20docentes%20y%20alumnado%20mediante%20el%20empleo%20de%20redes%20sem%C3%A1nticas%20naturales.pdf?sequen)

OCDE. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*. Retrieved from <http://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>

Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del Director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010*. UNMSM.

Ramos, A. (2005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. Valencia: Publicacions de la Universitat de València.

Rincón, J. (2005). *Relación entre estilo de liderazgo del Director y el desempeño*

*docente del Valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas. UNMSM.*

Robbins, S. P. (1987). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Rodríguez, N. (2004). El clima escolar. *Revista Digital Investigación y Educación*.

Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*

(Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Retrieved from

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2388/Sorados\\_pm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2388/Sorados_pm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vilar, L. (2006). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao: Mensajero.

Warren, J. (2006). *Liderazgo*. México: Fondo de Cultura Económica.

Weinert, B. (1987). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.

Weinstein, J., & Hernández, M. (2014). Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en

Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina.

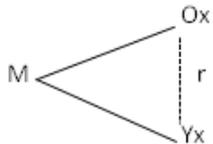
*Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 13(3), 52–68.

<https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL13-ISSUE3>

# **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

**TÍTULO:** “Relación entre Liderazgo Pedagógico y el Clima Escolar en los Docentes del Nivel Inicial del distrito de Casma – 2016”.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	METODOLOGÍA
<b>GENERAL</b> ¿Existe relación entre el liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016?  <b>ESPECÍFICO</b> 1. ¿Existe correlación entre la consideración individualizada y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016? 2. ¿Existe correlación entre la estimulación intelectual y el clima escolar en los docentes del nivel inicial	<b>GENERAL</b> Determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016  <b>ESPECÍFICOS</b> 1. Establecer correlación entre la consideración individualizada y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016? 2. Establecer correlación entre la estimulación intelectual y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.	<b>GENERAL</b> Existe correlación significativa entre el liderazgo pedagógico del Director y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.  <b>ESPECÍFICOS.</b> 1. Existe correlación entre la consideración individualizada y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016? 2. Existe correlación entre la estimulación intelectual y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016. 3. Existe correlación entre	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b>  Liderazgo pedagógico del Director.	Consideración individualizada	Preocupación por las necesidades de los Docentes	04	<b>TIPO DE ESTUDIO</b>  Descriptivo Correlacional.  <b>DISEÑO DE ESTUDIO.</b>  No experimental Correlacional  
				Estimulación intelectual	Promoción de la creatividad e innovación.	04	
				Motivación inspiracional	Proyecta modelo de comportamiento y expectativas.	04	
				La influencia idealizada	Imagen de modelo a seguir.  Comportamiento ético y ejemplar	08	
							Dónde:  M = Muestra (Docentes del nivel inicial de las instituciones educativas del distrito de Casma). Ox = Observaciones de la variable liderazgo pedagógico

<p>del distrito de Casma – 2016?</p> <p>3. ¿Existe correlación entre la motivación inspiracional y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016?</p> <p>4. ¿Existe correlación entre la influencia idealizada y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016?</p>	<p>3. Establecer correlación entre la motivación inspiracional y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.</p> <p>4. Establecer correlación entre la influencia idealizada y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.</p>	<p>la motivación inspiracional y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.</p> <p>4. Existe correlación entre la influencia idealizada y el clima escolar en los docentes del nivel inicial del distrito de Casma – 2016.</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b></p> <p>Clima Escolar Docente</p>	<p>Identidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso con la institución</li> <li>- Cohesión entre el personal</li> <li>- Participación en las actividades.</li> </ul>	<p>08</p>	<p>Oy = Observaciones de la variable Clima escolar docente</p> <p><math>r =</math> Índice de relación entre ambas variables.</p> <p><b>POBLACIÓN MUESTRAL</b></p> <p>49 Docentes del nivel inicial del distrito de Casma</p> <p><b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Cuantitativo</p>
				<p>Relaciones interpersonales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación entre los miembros</li> <li>- Valores e ideales que comparten</li> <li>- Cooperación y ayuda mutua</li> <li>- Confianza entre el personal.</li> </ul>	<p>06</p>	
				<p>Satisfacción y cumplimiento de expectativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción laboral</li> <li>- Reconocimiento laboral</li> <li>- Expectativas laborales</li> </ul>	<p>06</p>	

## Escala valorativa LIPE “Liderazgo pedagógico”

### Estimado docente:

Este cuestionario está pensado para describir el estilo de liderazgo pedagógico del Director en un centro educativo. En este caso se refiere a las percepciones que usted tiene de la actuación del Director en el centro. No hay respuestas que se puedan considerar mejores o peores. Solamente es un instrumento exhaustivo para saber cuáles son las percepciones de las relaciones del Director con su centro.

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

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

Marca con un aspa “X” la respuesta que consideres acertada con tu punto de vista, según las siguientes alternativas:

<b>S: Siempre</b>	<b>CS: Casi siempre</b>	<b>AV: A veces</b>	<b>N: Nunca</b>
<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Nº	ÍTEM	ESCALA			
		1	2	3	4
<b>Consideración individualizada</b>					
01	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores				
02	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo				
03	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.				
04	Me ayuda a mejorar mis capacidades.				
<b>Estimulación intelectual</b>					
05	Me proporciona formas creativas de enfocar los problemas.				
06	El Director es un líder que promueve el desarrollo intelectual de manera creativa				
07	Los docentes consideran los problemas como oportunidades para desarrollar la innovación.				
08	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.				
<b>Motivación Inspiracional</b>					
09	Habla de forma optimista sobre el futuro				
10	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser Satisfechas.				
11	Presenta una convincente visión del futuro.				
12	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.				
<b>La influencia idealizada</b>					
13	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.				
14	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.				
15	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.				
16	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.				
17	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.				
18	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.				
19	Demuestra un sentido de autoridad y confianza				
20	Enfatiza la importancia de una misión común				

### Escala valorativa Clima escolar docente “CED”

**Estimado docente:** El presente documento es anónimo y su aplicación será de utilidad para mi investigación, por ello pido tu colaboración.

**Instrucciones:** Marca con un aspa “X” la respuesta que consideres acertada con tu punto de vista, según las siguientes alternativas:

<b>S: Siempre</b>	<b>CS: Casi siempre</b>	<b>AV: A veces</b>	<b>N: Nunca</b>
4	3	2	1

Nº	ÍTEMS	ESCALA			
		S	CS	AV	N
<b>IDENTIDAD</b>					
01	El Director, profesores y auxiliares conocen la visión y la misión institucional	4	3	2	1
02	El personal que labora en la institución está comprometido con los objetivos y metas planteadas	4	3	2	1
03	El personal en general comparte sus objetivos personales con los de la institución educativa	4	3	2	1
04	Los profesores se sienten identificados con su labor como docentes	4	3	2	1
05	El Director, docentes y personal en general se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes.	4	3	2	1
06	Los docentes, auxiliares y Director trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.	4	3	2	1
07	Existe un ambiente de armonía y sana convivencia dentro de la I.E.	4	3	2	1
08	Los profesores de la I.E. se llevan bien entre ellos.	4	3	2	1
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
09	Existe un grato ambiente de trabajo	4	3	2	1
10	Existe un dialogo fluido entre el personal en general	4	3	2	1
11	Existen conflictos o enemistades entre el personal en general	4	3	2	1
12	Existe libertad para expresar las ideas de manera abierta	4	3	2	1
13	Se percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo.	4	3	2	1
14	Todos nos tenemos confianza dentro de la I.E.	4	3	2	1
<b>SATISFACCIÓN Y CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS</b>					
15	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la I. E.	4	3	2	1
16	Existe coordinación adecuada entre los miembros de la institución educativa.	4	3	2	1
17	Los maestros se sienten orgullosos de trabajar en esta I.E.	4	3	2	1
18	Existe participación activa del personal docente en la toma de decisiones.	4	3	2	1
19	Existe satisfacción con el funcionamiento de la institución	4	3	2	1
20	Premian a los buenos docentes con diplomas, medallas o resoluciones Directorales de felicitación.	4	3	2	1