

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POSGRADO



TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN
EDUCACIÓN, CON MENCIÓN EN GESTIÓN Y
PLANEAMIENTO EDUCATIVO.

**EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN
CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS
DOCENTES DE LA RED EDUCATIVA N° 01 DE
AMARILIS UGEL HUÁNUCO 2018.**

TESISTA: GILMA CESILIA ROJAS NICOLAS

ASESOR: Mg. OMAR HANS CONTRERAS CANTO

Huánuco – Perú
2018

DEDICATORIA.

A Dios.

Por su infinito bondad y amor. por darme salud y vida para lograr mis objetivos.

A mi Esposo Walter.

Quien me brindó su amor, su cariño, y su apoyo constante. Su, comprensión y paciente espera hicieron que terminara el grado y esos son evidencia de su gran amor. ¡Gracias!

A mis hijas Amaya y Nicol.

quienes me prestaron el tiempo que les pertenecía, para lograr mí meta y me motivaron siempre con sus notitas, "No te rindas" y "Sé fuerte".
¡Gracias, mis princesas ¡

A mis padres Dinamar y Roman.

Por educarme y convertirme en una persona de bien, íntegra y honesta.

AGRADECIMIENTO

Gracias a la universidad Nacional Hermilio Valdizan, por haber permitido formarme en ella. Gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso, ya de manera directa o indirecta. Gracias a todos los forman parte de esta prestigiosa Universidad, fueron ustedes los responsables de realizar su aporte, que el día de hoy se ve reflejado en la culminación de mi grado. Gracias a mi familia, que fue mi motor y motivo en este proceso. Gracias a Dios que fue mi principal apoyo y consejero espiritual para que cada día pudiera continuar.

Este es un momento muy especial que espero, que perdure en el tiempo, no solo en la mente de las personas a quienes agradecí, sino también a quienes invirtieron su tiempo para echarle una mirada a mi proyecto de tesis. A ellos les agradezco con todo mi ser.

RESUMEN

La preocupación constante de los directores y docentes de las instituciones educativas a nivel nacional es encontrar un clima organizacional favorable para la convivencia armoniosa entre directivos, docentes, administrativos y padres de familia. El buen desempeño directivo requiere que haya buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo y una buena comunicación. En la Red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco, se observó un deficiente desempeño directivo y a consecuencia de ello problemas en el clima organizacional. El presente estudio tiene como objetivo determinar si existe relación entre el desempeño directivo y el clima organizacional. En tal sentido, se planteó la pregunta ¿Qué relación existe entre el desempeño directivo y el clima organizacional en la Red Educativa 01 del distrito de Amarilis? El trabajo se realizó partiendo del supuesto que existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en la Red Educativa 01 del distrito de Amarilis. La población estuvo constituida por 20 instituciones que conforman la red 01 Educativa del distrito de Amarilis. Se trata de una investigación no experimental, transversal correlacional. El instrumento aplicado es un cuestionario sobre el desempeño directivo y el clima organizacional compuesto de 23 ítems, 10 por cada variable. Mediante la opinión de los expertos, al 83.3% se determinó que el instrumento era válido para la investigación. Los resultados del coeficiente de correlación demuestran que existe una relación moderada y muy significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional.

Palabras clave: desempeño directivo, clima organizacional, gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y comunicación.

ABSTRACT.

The constant concern of directors and teachers of educational institutions at the national level is to find a favorable organizational climate for harmonious coexistence between managers, teachers, administrators and parents. Good managerial performance requires good interpersonal relationships, teamwork and good communication. In the Educational Network N ° 01 of the Amarilis Ugel Huánuco district, a poor management performance was observed and, as a consequence, problems in the organizational climate. The objective of this study is to determine if there is a relationship between managerial performance and the organizational climate. In this regard, the question was asked: What is the relationship between managerial performance and the organizational climate in Educational Network 01 of the Amarilis district? The work was carried out based on the assumption that there is a significant relationship between managerial performance and the organizational climate in Educational Network 01 of the Amarilis district. The population was constituted by 20 institutions that make up the 01 Educational network of the Amarilis district. It is a non-experimental, cross-correlational investigation. The applied instrument is a questionnaire about the managerial performance and the organizational climate composed of 23 items, 10 for each variable. Through the opinion of the experts, 83.3% were determined that the instrument was valid for the investigation. The results of the correlation coefficient show that there is a moderate and very significant relationship between managerial performance and the organizational climate

Keywords: managerial performance, organizational climate, management of conditions for the improvement of learning, orientation of pedagogical processes

for the improvement of learning, interpersonal relations, teamwork and communication.

INDICE

Caratula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Summary	vi
Índice	viii
Introducción	xi

CAPÍTULO I**DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1.	Fundamentación del problema de Investigación	1
1.2.	Justificación	3
1.3.	Importancia o propósito	5
1.4.	Limitaciones	5
1.5.	Formulación del problema de investigación general y específicos	6
	1.5.1. Problema general	6
	1.5.2. Problemas específicos	6
1.6.	Formulación de objetivos generales y específicos	7
1.7.	Formulación de hipótesis generales y específicos	7
	1.7.1. Hipótesis generales	8
	1.7.2. Hipótesis específica	8
1.8.	Variables	9
1.9.	Operacionalización de las variables	10
1.10.	Definición de términos operacionales	11

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes	12
2.2. Bases teóricas	16
2.2.1. Marco del Buen desempeño Directivo	16
2.2.2. Definición y propósito	16
2.2.3. Proceso de construcción	16
2.2.4. Estructura del marco del buen desempeño del directivo	18
2.2.5. Dominio	19
2.2.6. Liderazgo pedagógico para una gestión centrada en los aprendizajes	21
2.2.7. La gestión escolar en el contexto de la reforma de la escuela	23
2.2.8. Gestión de los procesos de aprendizaje	26
2.2.9. Convivencia democrática e intercultural	27
2.2.10. El vínculo entre la escuela y, la familia y la comunidad	27
2.2.11. Liderazgo pedagógico	29
2.2.12. Sistema de dirección escolar	30
2.2.13. Marco del buen desempeño directivo	37
2.2.14. Evaluación de acceso a cargo directivo	38
2.2.15. Programa nacional de formación y capacitación de directores y sub directores	39
2.2.16. Asignaciones e incentivos	40
2.2.17. Marco del buen desempeño docente	40
2.2.18. Clima organizacional	43
2.2.19. Relaciones interpersonales	46
2.2.20. Relaciones interpersonales y comunicación	48
2.2.21. Relaciones interpersonales y trabajo	49
2.2.22. Relaciones interpersonales en las instituciones educativas	49
2.2.23. Trabajo en equipo	50
2.2.24. Trabajo en equipo y el profesorado	51
2.2.25. Comunicación	54
2.2.26. importancia de la comunicación en la labor del docente	55
2.3. Bases descriptivas	56

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1.	Ámbito	57
3.2.	Población	58
3.3.	Muestra	59
3.4.	Nivel y Tipo de estudio	59
3.5.	Diseño de investigación	60
3.6.	Técnicas e instrumentos	61
3.7.	Validación y confiabilidad del instrumento	62
3.8.	Procedimiento	63
3.9.	Tabulación	64

CAPITULO V
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

4.1.	Análisis descriptivo	66
4.2.	Contrastación inferencial y contrastación de hipótesis	85
4.3.	Discusión de resultados	98
4.4.	Aportes de la investigación	100
	CONCLUSIONES	103
	SUGERENCIAS	104
	BIBLIOGRAFIA	105
	ANEXO.	108

INTRODUCCIÓN

Existen varios factores que influyen en un desempeño directivo por las variadas y diversas acciones del personal: docente, administrativo, padres de familia y otros de una institución educativa. El desempeño de los integrantes puede ser positivo o negativo, debido al clima organizacional existente si este es discordante con los principios de la educación. También cabe la posibilidad de que el personal sea eficiente en su labor y no genere problemas, realizando su labor directiva, pedagógica y administrativa con agrado y dedicación. Las influencias de la sociedad sobre clima organizacional cambian con el correr del tiempo, los adelantos tecnológicos, la política educativa del Estado, la legislación en materia educativa, la complejidad de responsabilidades de trabajo y la preocupación de mejorar la educación peruana. Dentro de un buen desempeño directivo, la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los mismos, favorecen un buen clima organizacional donde lo que conlleva ofrecer un buen servicio educativo.

El marco del buen desempeño directivo es un elemento esencial de la reforma de las instituciones educativas que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector Educación y el origen del clima organizacional está en la Sociología, en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en función de su trabajo y por la participación en un sistema social (Méndez, 2006) Constituye un acuerdo técnico y social

entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes.

Este presente trabajo de investigación tiende al mejoramiento del desempeño directivo y su relación con el clima organizacional de la Red educativa N° 01 del distrito de Amarilis, provincia y Región Huánuco, con miras a brindar un mejor servicio a la comunidad educativa. Se consideraron dos variables: desempeño directivo y clima organizacional. Dentro de la variable desempeño directivo se miden dos dimensiones: la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y dentro de la variable clima organizacional se miden: relaciones interpersonales, trabajo en equipo y comunicación. Todos estos aspectos son muy importantes para una buena organización de las de las Redes Educativas. De ahí que el propósito del estudio fue conocer la realidad de las Redes educativas de la Ugel Huánuco para proponer una transformación y cambio en los integrantes de la comunidad educativa.

El reporte de los resultados en este documento consta de cinco capítulos. El Capítulo I corresponde al planteamiento del problema, en él se describe la realidad problemática, se formulan los problemas, objetivos de la investigación, se enuncia la justificación de la investigación, así como las limitaciones y viabilidad de esta. El Capítulo II corresponde al marco teórico; contiene los antecedentes, bases teóricas, definición de términos básicos, formulación de hipótesis y definición de variables. En el Capítulo

III se precisa el enfoque, tipo y diseño del estudio, población y muestra, operacionalización de variables, técnicas e instrumento para la recolección de datos, métodos y técnicas para el procesamiento y análisis de los datos y los aspectos éticos. El Capítulo IV presenta los resultados, mediante una descripción de estos, según variables y dimensiones y muestra los resultados de las pruebas de hipótesis. En el Capítulo V se hace la discusión de resultados y se enuncian las conclusiones y sugerencias. A continuación, se presentan las referencias y anexos.

El trabajo permitió determinar que existe correlación moderada, pero muy significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional de la Red Educativa 01 del Distrito de Amarilis Ugel Huánuco. Los docentes encuestados consideraron que las dos variables se hallan en un nivel alto, pudiendo afirmarse que el clima organizacional se corresponde con el buen desempeño directivo. Estos resultados servirán de base para la mejora del desempeño directivo y el clima organizacional en las redes educativas de la Región Huánuco.

CAPITULO I

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. FUNDAMENTACIÓN DL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos. La investigación educativa muestra que el liderazgo pedagógico del directivo es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes.

Esta acción de los directivos es indirecta, puesto que es el docente el que ejerce una acción directa. Sin embargo, los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento

de la escuela, por lo que se puede afirmar que el rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es decisivo.

Diversos estudios acerca de la gestión y la calidad de la educación coinciden en señalar la importancia del liderazgo para una dirección de calidad en los centros educativos (Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2003). El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes (Barber y Mourshed 2008; Pont, Nusche y Moorman 2008)

Desde la **actual gestión del Ministerio de Educación** se asume como política priorizada el fortalecimiento de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados. En este contexto, es de vital importancia concebir la dirección escolar como un sistema, como un conjunto de elementos interrelacionados que garanticen la consecución de los propósitos planteados. El principal instrumento de este sistema lo constituye el Marco de Buen Desempeño del Directivo, cuyo proceso de construcción ha tomado en cuenta tanto las tendencias internacionales como los avances existentes en nuestro país respecto del enfoque por resultados con soporte en los desempeños.

Para garantizar una visión común de lo que significa ser un líder directivo es indispensable contar con una definición clara de sus roles y responsabilidades. Esta descripción debe basarse en aquellos roles que generan un mayor impacto en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, así como estar enfocada en el apoyo, la evaluación y el acompañamiento al trabajo de las y los docentes que busca garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes.

Es indudable que esta definición se concibe en un contexto de reforma, que demanda al sistema generar condiciones para que se produzca el cambio, y al líder directivo, la preparación para afrontar la complejidad de dicha reforma; variables que serán atendidas como parte de la estrategia de implementación

Así pues, se considera pertinente, profundizar el conocimiento científico para determinar qué aspectos pueden favorecer la formación integral, de los directivos y docentes, a fin de lograr un clima organizacional positivo que permite alcanzar los niveles de desempeño esperados. Por la situación antes planteada, surge una interrogante de investigación.

1.2. JUSTIFICACIÓN.

En lo teórico, el presente estudio adquiere relevancia en la medida que desarrolla un aspecto de la ciencia, al explicar el Buen desempeño Directivo, condición no tomada en cuenta en las instituciones educativas. Un director o docente eficiente con un alto coeficiente emocional sabe apreciar su trabajo profesional y se esfuerza por realizarlo con mayor responsabilidad y dedicación.

La evidencia, tanto nacional como internacional, revela que cuando el director de una escuela enfoca las tareas con liderazgo pedagógico,

es decir, cuando orienta los objetivos hacia los aprendizajes, su actuar tiene un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes. En nuestro país, la mayoría de las funciones que se atribuyen por ley a los directores son de carácter administrativo, lo que no promueve este tipo de liderazgo. Esta situación se ve agravada por la forma de selección o designación de los directores, la situación laboral inestable, la diversidad de estructuras y tipos de escuelas, la ausencia de propuestas de formación y capacitación, la simultaneidad de cargos y funciones docente–director, y la ausencia del liderazgo pedagógico en su desempeño, entre otros problemas.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es un elemento esencial de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el Sector Educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM) 2012-2016, se propone para el ámbito de la gestión “lograr que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes.” (MINEDU, 2012b, p. 52). De ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados.

Por ello es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias lo realicen de manera gradual debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones.

La investigación permitirá conocer la naturaleza de influencia del desempeño directivo entre el problema del clima organizacional en los docentes de la red educativa de amarilis. Los resultados contribuirán a la optimización de la gestión institucional, apostando por la generación de un ambiente favorable en el cual los docentes se desempeñen a satisfacción.

1.3. IMPORTANCIA O PROPÓSITO.

La presente investigación se realizó debido a que en estos últimos tiempos se ha observado la falta de liderazgo de los directivos en las instituciones de la red educativa del distrito de amarilis Ugel Huánuco, con lo cual añoramos mejorar el clima institucional de todos los docentes de las Instituciones que conforma esta red educativa.

Asimismo, fue viable porque se desarrolló en el tiempo previsto de acuerdo al diagnóstico y se sostendrá a nivel regional como propuesta pedagógica.

1.4. LIMITACIONES.

En el plano temporal, mis obligaciones como especialista en la Ugel y la de los docentes y la responsabilidad que debían cumplir diariamente en las instituciones educativas constituyeron una limitación para el desarrollo de la investigación, especialmente para buscar fuentes de información. Como alternativa de solución.

En el plano económico, fue necesario cubrir los gastos que demandó este trabajo de investigación: alquiler de cabinas de internet, tipéos, impresiones, fotocopias, pasajes, etcétera.

En lo referido al requerimiento de fuentes de información, cabe precisar que en la escuela de Post Grado de la Unheval no hay bibliotecas ni librerías especializadas.

Por un lado, se debió viajar a las regiones vecinas en busca de material bibliográfico y utilizar Internet, con las limitaciones del caso, para acceder a bibliotecas virtuales de donde se pudo finalmente extraer la información necesaria para elaborar el marco teórico.

En lo geográfico, las instituciones educativas donde debía encuestarse a los docentes se encuentran distantes y con limitado acceso vehicular. Para superar esta limitación, los investigadores solicitaron permisos en sus centros de trabajo para poder visitar las diferentes instituciones y cumplir con los objetivos de la investigación.

En lo metodológico, mi desconocimiento inicial en lo referido a metodología de investigación fue superado gracias a los aportes del asesor de tesis

1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA GENERAL Y ESPECÍFICO. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.5.1. PROBLEMA GENERAL

¿Qué relación existe entre desempeño directivo y el clima organizacional en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018?

1.5.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

a). ¿Qué relación existe entre el desempeño directivo y las **relaciones personales en el** clima organizacional en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de amarilis Ugel Huánuco 2018?

b). ¿Qué relación existe entre el desempeño directivo y el trabajo en equipo en el clima organizacional en los

docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de amarilis
Ugel Huánuco 2018?

- C). ¿Qué relación existe entre el desempeño directivo y la comunicación en el clima organizacional en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de amarilis Ugel Huánuco 2018?

1.6. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICO

1.6.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación que existe entre el desempeño directivo y el clima organizacional en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de amarilis Ugel Huánuco 2018

1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Establecer la relación que existe entre el desempeño directivo y el clima organizacional en las relaciones personales en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de amarilis Ugel Huánuco 2018
- b) Establecer la relación que existe entre el desempeño directivo y el clima organizacional en el trabajo en equipo en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de amarilis Ugel Huánuco 2018
- c) Establecer la relación que existe entre el desempeño directivo y el clima organizacional en la comunicación en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de amarilis Ugel Huánuco 2018

1.7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS GENERALES Y ESPECÍFICOS

1.7.1. HIPÓTESIS GENERAL

Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018

1.7.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

H1. Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en las relaciones personales en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

H2. Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en el trabajo en equipo en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

H3. Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en la comunicación en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

1.7.3. HIPOTESIS NULA

No Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018

H01. No Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en las relaciones personales en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

H02. No Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en el trabajo en equipo en los

docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018

H03. No Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en la comunicación en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

1.8. VARIABLES

DESEMPEÑO DIRECTIVO.

Intenta reconocer el complejo rol director: ejerce con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige, el rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro del aprendizaje.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Es un conjunto de características y regularidades estables que perduran En determinado periodo dentro de una organización; expresa la atmosfera emocional imperante en esta.

1.9. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
Desempeño Directivo	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación institucional. • Participación democrática • Condiciones operativas • Procesos de evaluación 	<u>Nivel y Tipo</u> Descriptivo correlacional
	Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad de Aprendizaje • Formación continua • Investigación pedagógica • Calidad de los procesos pedagógicos • Monitoreo y acompañamiento • Reflexión conjunta 	<u>Instrumentos</u> Cuestionario
Clima Organizacional	Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia • Aceptación • empatía 	<u>Instrumentos</u> Cuestionario
	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • participación • compromiso 	
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Información oportuna • Transparencia. • Capacidad de Escucha 	Cuestionario

1.10. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS OPERACIONALES.

DESEMPEÑO DIRECTIVO.

Intenta reconocer el complejo rol director: ejerce con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige, el rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro del aprendizaje.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Es un conjunto de características y regularidades estables que perduran En determinado periodo dentro de una organización; expresa la atmosfera emocional imperante en esta.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

En la Biblioteca de Post Grado de la UNHEVAL, en lo referente al campo de la investigación, no encontramos tesis que se relacionen con el presente trabajo de investigación. Asimismo, en la actualidad no existen investigaciones relacionadas a la tesis propuesta. pero se han revisado otros trabajos a nivel internacional y regional que tienen cierta relación con la investigación propuesta, los cuales son:

EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL.

Alcalá (2011), con su estudio *El Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior,*. Entre sus conclusiones afirma que: Los resultados de la investigación arrojaron que en general los trabajadores tienen una buena percepción de la

IPES. Sin embargo, detectó que los trabajadores tienen una percepción regular del clima en las variables recompensa y conflictos. Por otra parte, los trabajadores tienen una percepción regular del clima organizacional en la variable conflictos; esta variable mide el grado de aceptación de las opiniones discrepantes y la tolerancia a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto se manifiesten. La baja percepción en esta variable puede estar asociada a que en la institución están marcados los niveles jerárquicos y por tanto los canales de comunicación deben seguir estos peldaños, haciendo que los conflictos o discrepancias no se resuelvan de manera instantánea. No obstante, dentro de pequeños grupos de trabajo, la comunicación suele ser mejor

Uría (2011), en su investigación ***El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.*** Entre sus conclusiones más importantes, Uría afirma que: existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda. Por otra parte, el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran medida por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y cohibe a los trabajadores, quienes no dan un valor agregado a su trabajo diario. Asimismo, existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor de parte de los directivos.

Fernández (2006) analizó el ***Clima organizacional y supervisión del desempeño docente en instituciones de educación básica.*** Se validaron mediante juicio de expertos y su confiabilidad se determinó mediante el coeficiente de consistencia interna alfa

Cronbach. Fernández concluyó que: existe una relación débil entre el clima organizacional y la supervisión del desempeño docente.

EN EL CONTEXTO NACIONAL

Montalvo (2011) investigó *El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL 15 de Huarochirí-2008*. concluyó que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente, el manejo de conflictos de los directores y el nivel de la evaluación del desempeño docente.

Saccca (2010) investigó *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres*. concluyó que existe relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes. Además, determinó que existe relación entre los recursos humanos y el desempeño académico, entre los procesos internos y el desempeño académico y entre los sistemas abiertos y el desempeño académico.

Molocho (2010), en su estudio *Influencia del clima organizacional en la gestión Institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009*. Entre las conclusiones de Molocho se encuentra que: El clima institucional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur. El clima institucional, en lo correspondiente al diseño organizacional, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional. El clima institucional, expresado en la cultura de la organización, influye

en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur.

Mescua (2010) investigó *El clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario, del distrito de Pichanaqui – Chanchamayo en el año 2010*. Entre sus conclusiones, Pascua afirma que existe una correlación lineal significativa fuerte entre el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Pichanaqui-Chanchamayo. Existe una relación positiva baja entre la identidad institucional y el desempeño docente; existe una relación positiva baja entre las relaciones interpersonales y el desempeño docente. También concluye que los niveles de conflictividad se relacionan significativamente con el desempeño docente.

EN EL CONTEXTO LOCAL

Matos Chancos, Rosa María 2017 “Clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la Micro Red de Chilca” Huánuco. El presente trabajo de investigación es de tipo, descriptivo correlacional y se encuentra en el nivel de investigación explicativo, con una muestra poblacional de 130 trabajadores de la Micro Red de Chilca, con un diseño de investigación correlacional. Las técnicas de recolección de datos aplicado es la observación directa, indirecta, análisis documental y la encuesta según el modelo de Likert, mediante el cual se pudo obtener información de los trabajadores sobre las variables del clima organizacional y la satisfacción laboral. Se realizó el análisis inferencial en base a la estadística no paramétrica. La hipótesis fue relacionada e interpretada con la

prueba de correlación de Rho de Spearman con la finalidad de determinar la correlación entre las variables estudiadas. Se concluye que el existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal en la Micro Red de Chilca – 2017; con una correlación positiva baja entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, donde la rs calculada es = 0,22 con respecto a la muestra de estudio, siendo mayor que la rs teórica ($0,22 > 0,17$), Con un nivel de significancia $\alpha = 0,05$ mayor que, $p = 0,012$. Además, se determinó que 66,2% del personal de la MICRORED de Chilca manifestaron la presencia de un nivel promedio o regular del clima organizacional y el 75,4% del personal manifestaron encontrarse satisfechos con su trabajo.

2.2. BASES TEÓRICAS

Los que fundamentan y orientan la presente investigación se sustentan en las siguientes teorías pedagógicas:

2.2.1. MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO

DEFINICIÓN Y PROPÓSITOS.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es un elemento esencial de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el Sector Educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM) 2012-2016, se propone para el ámbito de la gestión “lograr que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes.” (MINEDU, 2012b, p. 52). De ahí que el primer

resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados. Así, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo.

Es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizará de manera gradual debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones. Por ello, el Marco de Buen Desempeño del Directivo sugiere insumos para la evaluación de acceso, la ratificación y la implementación de programas de formación a través de las competencias y desempeños que presenta.

Los propósitos que determinan el alcance de este documento son:

1. Establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela.
2. Identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos.
3. Guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos.

En su estructura, el Marco de Buen Desempeño del Directivo define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una

dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de las instituciones de educación básica del país.

2.2.2. PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo ha seguido una ruta de construcción básicamente participativa que ha considerado diversas etapas, entre ellas están: la revisión de experiencias nacionales e internacionales, la revisión de evidencias e investigaciones y la constante retroalimentación respecto de las propuestas preliminares -en espacios de diálogo y discusión- con diferentes actores educativos. Un primer referente de trabajo fue el documento Criterios de buenas prácticas de dirección escolar (MINEDU, 2012), el cual permitió identificar a las instituciones educativas nacionales que desarrollan, o han desarrollado, experiencias exitosas y buenas prácticas de gestión escolar, además de ayudar a contrastar los criterios identificados con estudios nacionales e internacionales que presentan evidencias sobre este tema.

Para la elaboración de los Criterios de buenas prácticas de dirección escolar, un documento preliminar fue sometido a consulta en todas las regiones del país. Participaron en este proceso 1,890 personas entre directivos de instituciones educativas, especialistas de las Direcciones Regionales de Educación y especialistas del Ministerio de Educación. Este primer proceso de consulta nacional permitió elaborar un documento denominado Matriz de criterios de buenas prácticas de dirección escolar, que está estructurado en componentes, criterios y prácticas. Los componentes que la organizan fueron definidos en

función de la propuesta de reforma de la escuela. Ellos son: Gestión pedagógica, Convivencia democrática y vínculo de la escuela con la familia y comunidad. Cada componente se desagregó en un conjunto de criterios y estos, a su vez, se desagregaron en un total de 91 prácticas. El componente Gestión pedagógica agrupó el mayor número de prácticas (48), mientras que los otros dos agruparon las 43 prácticas restantes

2.2.3. ESTRUCTURA DEL MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo está estructurado en dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños.

DOMINIOS. Los dominios definidos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo se entienden como un conjunto de seis competencias que integran un área específica del actuar directivo y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. La relación entre los dominios es dinámica, es decir, son parte de un todo integrado e integrador de las actividades del directivo; además, son interdependientes, ya que cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo interconectado.

El dominio Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las

familias y comunidad. Evalúa sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

El dominio Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes comprende las competencias enfocadas en potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente y en implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros.

COMPETENCIAS. Las competencias que integran los dominios son entendidas como “más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones”. (Ministerio de Educación, 2012a, p. 21)

Esta definición puede ayudar a una mejor comprensión del actuar directivo. En primer lugar, muestra su singularidad, ya que determinadas acciones de un directivo pueden contribuir a la mejora de la organización y los aprendizajes en una escuela específica, pero no necesariamente son adecuadas para otra escuela. Por eso se dice que el actuar directivo es contextual. Cada escuela tiene una cultura, un clima y una capacidad de cambio propia que ha ido desarrollando debido a una determinada historia y que es necesario comprender. Esta definición asume un “saber hacer” en un contexto determinado.

En segundo lugar, la competencia es un “saber hacer” con excelencia, utilizando medios sistemáticos y ordenados, y manteniendo la reflexión y autoevaluación constante

(racionalidad). El liderazgo se construye en su ejercicio cotidiano y recurre en el proceso a nuestra experiencia, al conocimiento adquirido y a la identificación de los actores educativos con el proceso de cambio en la escuela.

En tercer lugar, la competencia tiene un acento ético, puesto que la transformación educativa implica tener siempre presente el compromiso y la responsabilidad moral de la enseñanza, propósitos que deben irradiar todas las competencias directivas.

DESEMPEÑOS. Es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el manejo de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados (MINEDU, 2012a). Se puede recolectar la evidencia sobre el cumplimiento o no del desempeño mediante fuentes cualitativas (aquellas en las que la información no es posible tratar por medio de estadísticas, como la observación, entrevistas) o cuantitativas (con un tipo de información que es susceptible de ser tratada estadísticamente, como encuestas de percepción, cuestionarios, listas de cotejo, etc.). Dado el carácter contextual de la competencia (como se señaló anteriormente en la definición), la mayoría de desempeños son evaluables con observación in situ.

<p style="text-align: center;">Dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</p>	<p>Competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su</p>
---	---

<p>Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad, y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.</p>	<p>entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>
	<p>Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>
	<p>Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p>
	<p>Competencia 4 Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p>

<p>Dominio 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p>	<p>Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar</p>
--	---

<p>Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.</p>	<p>la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>
	<p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

2.2.4. LIDERAZGO PEDAGOGICO PARA UNA GESTIÓN CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES.

2.2.4.1. LA GESTIÓN ESCOLAR EN EL CONTEXTO DE REFORMA DE LA ESCUELA.

En los últimos cien años casi todas las instituciones han cambiado, menos la escuela. En general, la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. El otro elemento de análisis del problema son los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por nuestro país, tanto en evaluaciones nacionales como internacionales. Esto ocurre porque el diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos que es educar y la demanda educativa del siglo XXI.

Esta situación se ve reflejada en la mayoría de escuelas del país, en las que se pueden encontrar:

- Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes.
- Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones.
- Instrumentos de gestión de cumplimiento solamente normativo y poco funcionales.
- Participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos.
- Desconfianza, subordinación y conflicto como estilos de relación entre los actores de la comunidad educativa.
- Directivos con prácticas autoritarias o permisivas.
- Una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada.

La educación en el país tiene un sinnúmero de necesidades y demandas, las mismas que nos plantean retos y desafíos para afrontarlas de manera coherente y efectiva. Sin embargo, la prioridad inminente es impulsar el cambio que requieren los procesos educativos para la transformación efectiva de la escuela, en su dinámica, estructura y organización, con el fin de lograr resultados de aprendizaje significativos en los estudiantes y la sociedad. La escuela constituye la primera y principal instancia descentralizada del sistema educativo nacional (MINEDU, 2003); no obstante, su situación varía de acuerdo con el contexto en que se ubica. La mayoría de escuelas tiene carencias y presenta

dificultades que se manifiestan en el escaso logro de aprendizajes de sus estudiantes y en la contribución mínima en su formación integral, lo que amerita una toma de acción urgente para impulsarla a que cumpla la función que le corresponde.

La gestión de las escuelas se asume convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo. Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar. (Guerrero, 2012)

Las investigaciones sobre escuelas eficaces centran su atención en la necesidad de poner a la institución educativa y a los estudiantes en el centro del diseño de las políticas educativas, de modo que se fortalecen así los procesos de enseñanza, la calidad del liderazgo y la gestión escolar, en procesos tan complejos como el logro de la autonomía escolar o el fortalecimiento de la participación social (OCDE, 2010). En tal sentido, la escuela que queremos propone alcanzar un conjunto de resultados deseables, tanto a nivel de los aprendizajes de los estudiantes como de la propia escuela. Se proponen cambios estructurales mediante el desarrollo de:

- Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en todas y todos los estudiantes.

- Una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.
- Una escuela acogedora que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, así como un vínculo con las familias y comunidad.

Se enmarca en el enfoque de derechos, reconoce la exigencia de una gestión basada en resultados y pretende que se logren aprendizajes de calidad con un sentido de inclusión y equidad. Así, se organiza el modelo de escuela en tres componentes cuya sinergia permitirá alcanzar los resultados esperados en función de aprendizajes de calidad para todos los estudiantes:

2.2.5. GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE.

Está definida como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela -liderado por el equipo directivo- para promover y garantizar el logro de los aprendizajes.

En este escenario, las escuelas asumen la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos. En el marco de una cultura ética y participativa, se construye una visión común de toda la comunidad educativa que inspira, orienta y acompaña el fortalecimiento de capacidades y el compromiso de sus miembros para crear condiciones favorables y hacerse responsables del logro de aprendizajes de los estudiantes. Así también, la escuela redefine su organización para hacerla más

abierta, informada y democrática, promoviendo el protagonismo estudiantil y adecuándose a las necesidades de sus estudiantes y del contexto. Además, se autoevalúa continua y colectivamente para extraer lecciones sobre la base de su propia experiencia.

2.2.6. CONVIVENCIA DEMOCRATICA E INTERCULTURAL

Está definida como el conjunto de condiciones que permiten el ejercicio de la participación democrática y ciudadana de todas y todos los estudiantes y que promueva la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo. Así, las relaciones interpersonales -basadas en el buen trato- son reconocidas como interacciones que se desarrollan entre los miembros de la comunidad educativa con carácter intercultural e inclusivo con respeto a la diversidad. Estas fortalecen los vínculos afectivos desde un modelo organizativo democrático que considera la comunicación efectiva como una práctica oportuna y pertinente. En la escuela se construyen normas consensuadas y se gestiona el conflicto como oportunidad de aprendizaje para prevenir, atender y contener posibles situaciones de contradicción y/o confrontación. De esta manera, se promueve el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables para lograr un clima que beneficie el desarrollo de los aprendizajes fundamentales

2.2.7. EL VINCULO ENTRE LA ESCUELA, LA FAMILIA Y LA COMUNIDAD.

Implica que la escuela otorga un rol protagónico a los otros dos actores, estableciendo una alianza que contribuye tanto a la

mejora de los aprendizajes como a la promoción del desarrollo local. Este vínculo se enmarca en una responsabilidad compartida. Por ello, en una gestión escolar -centrada en los procesos pedagógicos resulta clave fortalecer la participación de la familia a través de diversos espacios democráticos, orientando sus aportes hacia el logro de aprendizajes y la formación integral de los estudiantes desde su propio rol. Asimismo, se promueve que la escuela tenga una actitud abierta hacia la comunidad, como una estrategia que le permita compartir sus recursos y aprendizajes para promover acciones de colaboración mutua, estableciéndose acuerdos y alianzas que aporten a la construcción de un proyecto de desarrollo común. Los saberes locales se incorporan en los procesos pedagógicos, facilitando así un trabajo conjunto y organizado con los miembros de la comunidad. Por lo tanto, la estrategia es generar y desencadenar un conjunto de procesos en el ámbito de la gestión escolar, la convivencia y las relaciones de la escuela con madres y padres de familia y la comunidad, dirigidos a:

- Renovar y reenfocar las prácticas de los actores involucrados.
- Desarrollar las capacidades necesarias.
- Aportar protocolos e instrumentos para el desarrollo de acciones y rutinas innovadoras.
- Establecer mecanismos de soporte, monitoreo y evaluación de procesos claves.
- Difundir información relevante sobre el sentido de las nuevas prácticas y los resultados que se esperan.

- Construir consensos básicos en relación a la nueva misión de la institución escolar y las características de la enseñanza que se requieren para el logro de aprendizajes de calidad para todas y todos.

2.2.8. LIDERAZGO PEGAGÓGICO.

La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

Este enfoque no excluye que el director es la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, tal como lo establece la Ley General de Educación en su artículo 55. Sin embargo, esta autoridad funcional es insuficiente por sí sola, es preciso ejercerla a la par de un liderazgo que incluya la autoridad moral y profesional, así como el acuerdo y colegialidad (Bolívar, 1997).

En ese sentido, asumimos la gestión escolar como el “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 1995), La gestión escolar entonces tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el

sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela.

Una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

- El ejercicio del liderazgo pedagógico, con el fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.
- La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación activa en la vida escolar.
- Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.
- La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua, es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

En este sentido, es importante revisar el concepto de liderazgo y su reconocimiento en la organización escolar. Una consideración inicial es el hecho de configurarlo como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual. En el primer caso, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización, en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar. De acuerdo con

Bolívar (1997), el reto crítico es lograr un desarrollo institucional de las escuelas de manera que funcionen como unidades de cambio en las que el liderazgo está difuso, porque el conjunto de miembros de la institución se ha apropiado de él. Esto nos lleva a pensar en temas como distribución de poder, empoderamiento y toma de decisiones compartidas. A esto se le llama también liderazgo distribuido, puesto que se encuentra “repartido” a nivel vertical y horizontal en la institución educativa. A partir de esta nueva mirada del liderazgo, definimos el abordaje de lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009). Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todas y todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De esta definición se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también debe constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

Si el liderazgo es una característica de la organización, cabe preguntarse qué sentido tiene la formación de los directivos, es decir, de aquellas personas que hasta ahora vienen ejerciendo un liderazgo formal. Efectivamente, el liderazgo es una cualidad que puede desarrollar toda la organización como fruto de la interacción entre líderes, seguidores y la situación específica de la organización; sin embargo, los encargados de diseñar o

rediseñar la organización de la escuela para generar el liderazgo distribuido son aquellas personas con cargos directivos, aquellas que ejercen un liderazgo formal.

En consecuencia, podemos entender el liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. Murillo (2006) señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional conlleva una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos (Bolívar, 2010) dependerán tanto de las prácticas de liderazgo implementadas como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención. De acuerdo con la mayoría de las investigaciones, en todos los modelos de liderazgo se hace referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos. En la investigación de Leithwood et al. (2006) se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación con este tema:

- Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo).
- Desarrollar al personal.
- Rediseñar la organización.

- Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.

Evidentemente, si el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, se deben establecer nuevas prácticas de liderazgo. Esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo, acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual redefinen los contextos de trabajo y las relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela.

Los estudios internacionales sobre eficacia escolar señalan que el liderazgo pedagógico del director es una de las variables que influye en la eficacia de la escuela (Sammons, Hillman y Mortimore, 1998; Scheerens, 1992). Para estos y otros autores como Sergiovanni (1995), el liderazgo transformacional ejercido por los directores es uno de los denominadores comunes de las escuelas eficaces y señalan que, si bien el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el clima escolar, el liderazgo pedagógico o instruccional influye mucho más en el desempeño escolar (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008). Algunos estudios (UNICEF, 2004; PREAL, 2003) detectan tres elementos constitutivos de lo que se ha llamado la “columna vertebral” de la efectividad, los cuales agrupan a los distintos componentes de la escuela que potencian los buenos resultados pedagógicos:

A. GESTIÓN PEDAGÓGICA INSTITUCIONAL, que identifica características especialmente relevantes como: (1) desarrollo profesional del docente al interior de la escuela, (2) marco colaborativo entre directivos y profesores a través de ejercicios de evaluación y retroalimentación, y (3) buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.

B. EXPECTATIVAS Y VISIÓN DE FUTURO. referida a la confianza que tienen (y transmiten) los directivos y profesores en las capacidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes, lo cual se traduce en altas exigencias para todos los actores escolares.

C. PLANIFICACIÓN RIGUROSA DEL PROCESO PEDAGÓGICO, en la que se brinda espacio para el aporte individual de las y los docentes.

Por otro lado, diversos informes internacionales ponen de manifiesto que el liderazgo marca una diferencia en la calidad del aprendizaje. Bolívar (2010) señala que el liderazgo pedagógico en las escuelas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas. De acuerdo con lo referido por Bolívar (2010a) un buen liderazgo educativo es un factor determinante de la calidad de la educación, por lo que se deben seleccionar y formar excelentes directivos.

D. SISTEMA DE DIRECCIÓN ESCOLAR.

La gestión, en un ámbito como la escuela donde los procesos educativos atraviesan diversas acciones y espacios de

organización, necesita contar con un referente que reoriente el quehacer de los directores en todas sus dimensiones: desde el aula hasta la vida institucional, desde lo “estrictamente pedagógico” hasta los distintos asuntos de organización que posibilitan o no un proceso de enseñanza-aprendizaje con determinadas características, transitando de una labor administrativa a una labor centrada en los procesos pedagógicos y en el marco de una propuesta de buen desempeño.

La evidencia, tanto nacional como internacional, revela que cuando el director de una escuela enfoca las tareas con liderazgo pedagógico, es decir, cuando orienta los objetivos hacia los aprendizajes, su actuar tiene un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes. En nuestro país, la mayoría de las funciones que se atribuyen por ley a los directores son de carácter administrativo, lo que no promueve este tipo de liderazgo. Esta situación se ve agravada por la forma de selección o designación de los directores, la situación laboral inestable, la diversidad de estructuras y tipos de escuelas, la ausencia de propuestas de formación y capacitación, la simultaneidad de cargos y funciones docente–director, y la ausencia del liderazgo pedagógico en su desempeño, entre otros problemas.

Los mecanismos de acceso y la continuidad en la función directiva están fuera de contexto, ya que la permanencia y el tiempo de servicios del directivo ya no son garantía de una buena gestión. Esta situación se ve agravada por el casi nulo reconocimiento al esfuerzo que realiza, lo que ha generado

diversos y muchas veces inadecuados procesos de asignación a este importante cargo y función.

En este contexto, la Ley de Reforma Magisterial, Ley 29944 y su Reglamento normado por el DS N° 004–2013-ED, constituyen el marco normativo único que integra a los profesores ofreciéndoles a todas y todas las mismas posibilidades de desarrollo profesional, el reconocimiento social a su labor y el otorgamiento de retribuciones, incentivos y estímulos. Dado que dicho marco normativo considera aspectos claves de la formación, evaluación y asignaciones e incentivos se prevé como estrategia de política la creación e implementación del Sistema de Dirección Escolar, que permita una mirada integral y holística de los elementos que plantea la Ley, sobre la base del Marco de Buen Desempeño del Directivo como orientador de dicho sistema.

En ese entender, el Sistema de Dirección Escolar se caracteriza por la existencia de componentes organizados y relacionados que interactúan entre sí; a su vez, dentro de cada componente se diferencia un conjunto de procesos que, en suma, nutren todo el sistema, lo que permite redefinir y revalorar la función de los directores al convertirlos en líderes del cambio. En la Figura 1 se muestran los componentes y procesos que interactúan dentro del Sistema de Dirección Escolar



Fuente minedu- 2014

Para garantizar un acompañamiento acorde con la importancia sustancial que tiene la función directiva, este sistema está constituido por los siguientes componentes:

2.2.9. MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE. Intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige, rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, puesto que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores.

La práctica ha mostrado que, actualmente, los líderes escolares asumen un conjunto mucho más amplio de labores que hace una década. Los directores suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que muchas de estas nuevas responsabilidades de liderazgo escolar no están

incluidas, de manera explícita, en sus descripciones de puesto. Por otro lado, las prácticas de los directores no se están centrando explícitamente en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, sino más bien, en las tareas tradicionales del director o el administrador burocrático.

Para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad. En este sentido, el Marco de Buen Desempeño del Directivo es un lineamiento fundamental en la construcción del sistema de dirección escolar, en la medida que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación.

2.2.10. EVALUACIÓN DE ACCESO A CARGO DIRECTIVO. Es la identificación de las y los docentes que reúnen los requisitos y condiciones más idóneas para cubrir el puesto de director o subdirector escolar. Las tendencias pedagógicas actuales exigen un perfil adecuado para ejercer la función directiva. Para ello se implementará el proceso de selección permanente que permitirá el acceso al cargo por un determinado periodo; cumplido el tiempo establecido, los directores en actividad tendrán la oportunidad de ser ratificados por otro periodo similar mediante la evaluación de desempeños. Este procedimiento permitirá la consecución de la política de trabajo que se viene implementando, siempre y cuando tenga resultados traducidos en aprendizajes de los estudiantes. Los procesos de selección de docentes que postulan a un cargo directivo y de evaluación de directores estarán basados en

estándares de desempeño establecidos en el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial y en el Marco de Buen Desempeño del Directivo. El proceso de selección se realizará durante el año 2014, y de acuerdo con lo previsto la asignación especial por cargo regirá a partir del año 2015. Cada etapa del concurso contiene una serie de actividades que implican competencias y responsabilidades -exclusivas o compartidas- entre el Ministerio de Educación y los gobiernos regionales a través de sus instancias de gestión educativa descentralizada. Dicha distribución de competencias y responsabilidades se aplica sin perjuicio de las coordinaciones que resulten necesarias para el óptimo logro de los objetivos del concurso.

2.2.11. PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE DIRECTORES Y SUBDIRECTORES. Como consecuencia de la implementación de los dos componentes anteriores, se pondrá en marcha un programa continuo, permanente y coherente con los otros componentes del sistema. El liderazgo directivo requiere de habilidades y competencias específicas que se desarrollan con la práctica de acciones que respondan al ejercicio de funciones y responsabilidades propias del cargo, así como de años de experiencia docente. Por ello, el Programa pretende ser un proceso por el cual se instalan, desarrollan, fortalecen y sostienen competencias y capacidades, y se moldean desempeños en las y los docentes que asumen la función de directivo escolar.

El Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores consta de tres etapas: inducción, capacitación

especializada y reforzamiento. Se organiza y ejecuta en función del imperativo legal establecido en la Constitución Política del Perú, la Ley General de Educación, la Ley de Reforma Magisterial y otras normas del sector.

A. ASIGNACIONES E INCENTIVOS. Es el proceso a través del cual se promueve la motivación para ocupar la dirección de una institución educativa, generando perspectivas de desarrollo profesional y, consecuentemente, mejorando la calidad del servicio educativo para hacerla sostenible en el tiempo. Se consideran los siguientes:

- Liderazgo y reconocimiento social, que implica revalorar la figura del director en la comunidad y el país. - Oportunidad de formación profesional (obtención de grado académico como producto de la especialización, el propio proceso de nombramiento y la certificación).
- Reconocimiento económico por asignación a función, prevista en la nueva Ley de Reforma Magisterial, el cual se consigna en el reglamento correspondiente.
- Acceso a espacios colegiados de desarrollo profesional y social. Como una acción de inicio se instala el Comité Consultivo de Directores Líderes.

2.2.12. MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DOCENTE.

El Marco de Buen Desempeño Docente tiene su origen en la propuesta de la Mesa Interinstitucional de Buen Desempeño Docente impulsada por el Consejo Nacional de Educación (CNE). Después de dos años de trabajo, la elaboración de la

versión final estuvo a cargo de la Dirección General de Desarrollo Docente y fue aprobada en enero de 2012 mediante la Resolución Ministerial Nro. 0547-2012-ED.

El Marco de Buen Desempeño Docente tiene entre sus propósitos específicos:

- Establecer un lenguaje común entre entre docentes y ciudadanía para referirse a los procesos de enseñanza.
- Impulsar la reflexión de las y los docentes sobre su propia práctica educativa, construyendo una visión compartida de la enseñanza.
- Promover la revaloración social y profesional de las y los docentes.
- Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación.

El Marco de Buen Desempeño Docente está estructurado en dominios, competencias y desempeños (MINEDU, 2012). Los dominios son las cuatro grandes categorías en las que se agrupan las competencias

Dominio 1: se relaciona con la preparación para la enseñanza.

Dominio 2: describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela.

Dominio 3: se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad.

Dominio 4: comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad

Para el desarrollo de estos cuatro dominios se han construido nueve competencias sugeridas.

Tal como se encuentra establecido -técnica y normativamente- ser director de una institución educativa es una posibilidad dentro de la carrera docente. El Reglamento de la Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial (aprobado en mayo de 2013) señala al respecto: “El profesor puede acceder a otros cargos de las áreas de desempeño laboral por concurso y por un período de tres años”. Uno de dichos cargos es el de directivo de institución educativa. Para postular a él, el docente debe estar ubicado entre la cuarta y octava escala magisterial. Esta definición alude y remarca el carácter pedagógico del cargo, ya que el directivo cuenta con una formación docente. En este sentido, el Marco de Buen Desempeño del Directivo constituye un complemento fundamental del Marco de Buen Desempeño Docente, ya que recupera -de este último- los dominios, competencias y desempeños que son generales y comunes a la carrera docente (sea cual fuere el cargo que venga desempeñando el docente) y añade los dominios, competencias y desempeños específicos que corresponden al ejercicio del cargo de directivo.

El dominio IV, Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, es transversal a ambos marcos y describe el proceso de formación y desarrollo de la comunidad docente y las prácticas que la caracterizan. El desarrollo de la profesionalidad y la ética en la profesión son, en esencia, fundamentales para el ejercicio del cargo directivo, por lo que el Marco de Buen Desempeño del Directivo -al ser un instrumento de política

articulado al Marco de Buen Desempeño Docente- no los considera de manera explícita, sino que los suscribe y promueve, asumiéndolos como dominios transversales a todo el quehacer cotidiano del directivo.

El Marco de Buen Desempeño Docente identifica para este dominio dos competencias y cinco desempeños clave (ver Figura 3). Se refieren a la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupo, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye además la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional (MINEDU, 2012a)

Dominio 4	
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	
<p>Competencia 8</p> <p>Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.</p>	<p>Desempeños</p> <p>36. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.</p> <p>37. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.</p> <p>38. Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.</p>
<p>Competencia 9</p> <p>Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.</p>	<p>Desempeños</p> <p>39. Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar en base a ellos.</p> <p>40. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.</p>

Figura 3. Dominio IV. Marco de Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2012a)

2.2.13. CLIMA ORGANIZACIONAL.

La noción de clima organizacional emana de la Sociología. El clima organizacional resulta de la forma cómo las personas

establecen procesos de interacción social (Méndez, 2006). Se ve influenciada por un sistema de valores, actitudes y creencias, como también el ambiente o entorno. Es mediante las interacciones que se producen entre las personas que se construyen percepciones acerca del clima imperante en una organización. Estas percepciones terminan por influir en los comportamientos y actitudes de los sujetos. Pero el clima organizacional deviene de los contextos sociológico y psicológico. En el contexto sociológico, los individuos establecen procesos de interacción social y en el contexto psicológico nace una serie de percepciones acerca de cómo se producen y mantienen las relaciones entre los individuos dentro de la organización. En consecuencia, el clima es un atributo de la organización, es un constructo de la realidad y está determinado por procesos psicológicos.

Acosta, Fernández y Mollón (2002) definen al clima organizacional como el conjunto de características y regularidades estables y perdurables en determinado periodo dentro de una organización; expresa la atmósfera emocional imperante en esta.

El clima organizacional determina la forma en que los individuos perciben el ambiente de trabajo, su rendimiento personal, su nivel de productividad y el grado de satisfacción que experimentan siendo parte de la organización en la cual labora (Martínez, 2003).

El liderazgo de quienes están al frente de la organización es una condición fundamental para que exista en esta un buen clima organizacional. El líder debe preocuparse por motivar

adecuadamente al personal, garantizarles un ambiente de trabajo agradable, atender las necesidades y resolver los conflictos que pudieran entorpecer el normal desenvolvimiento de las relaciones entre los miembros de las diferentes instancias organizativas. El comportamiento del líder debe estar vinculado a la naturaleza del grupo; nunca el líder debe ser ocasional o surgir de la espontaneidad. Debe reflejar las aspiraciones del grupo, ser esa persona a la que este respeta y de quien espera apoyo y motivación permanente.

A nivel escolar, el clima es un reflejo de la identidad institucional. Es una radiografía de cuán buenas son las relaciones entre todo el personal que trabaja en una institución educativa (Ansión y Villacorta, 2004). Los resultados de los estudios sobre clima organizacional proporcionan valiosa información sobre la realidad de las escuelas; los resultados sirven como evidencia para buscar los mecanismos de solución a las dificultades observadas y construir un clima agradable que impacte de forma positiva en los agentes que se desempeñan dentro de la institución educativa.

El clima organizacional es un indicador de calidad en las instituciones educativas. Por eso mismo, los directivos, en conjunción con todo el personal deben trabajar en la mejora del clima (Viñas, 2007). Las instituciones educativas donde impera un buen clima organizacional son un espacio agradable donde los estudiantes se sienten a gusto, el personal docente, administrativo y de servicio se encuentra a satisfacción y los padres de familia encuentran la motivación y razones suficientes para matricular a sus hijos. La convivencia pacífica y armónica de todos los agentes

dentro de la institución educativa es la fuerza principal para solucionar los conflictos que se pudieran presentar en algún momento. Es preciso que en las organizaciones educativas exista una cultura de mediación y resolución pacífica y oportuna de los conflictos como una condición primordial para la convivencia proactiva de todos los miembros.

La construcción y sostenimiento de un clima organizacional adecuado para la convivencia e interacción pacífica de los sujetos requiere el desarrollo de buenas relaciones interpersonales, una fluida y permanente comunicación, así como el fomento del trabajo en equipo.

A. RELACIONES INTERPERSONALES.

Las relaciones interpersonales son interacciones que se producen entre dos o más personas en un entorno social determinado: el hogar, la comunidad, el centro de trabajo o cualquier otro tipo de organización. Las relaciones interpersonales producen un efecto fundamental: la influencia. Es a través de esta influencia que se produce la enseñanza, el aprendizaje, la formación y transformación de actitudes sociales (De la Corte, 2004).

Todo individuo desea que sus relaciones personales sean satisfactorias, sin embargo, estas son tan complejas que el sujeto debe preocuparse por construirlas y mantenerlas pacientemente. En la familia, en la comunidad o en el trabajo, el sujeto está construyendo siempre relaciones que espera sean sólidas y duraderas. En el hogar, las buenas relaciones contribuyen a la unidad familiar; en la comunidad, a la convivencia pacífica y en el

trabajo a la satisfacción que cada uno de los trabajadores puede experimentar como parte de un grupo vinculado identificado por metas y objetivos institucionales comunes.

Los trabajadores que mantienen buenas relaciones interpersonales al interior de una organización se apoyan mutuamente con miras al logro de los objetivos y metas, porque esperan ver crecer a su organización y a ellos mismos con esta última. Pero las relaciones interpersonales son complejas, por ello dentro de las organizaciones cada individuo debe aprender a sobrellevar los modos de ser y actuar de sus congéneres. No se trata de caerles bien a todos, pero sí de esforzarse por estar en paz con todos, siendo tolerantes con aquello que podría no gustar o parecer a bien. La comunicación es un medio esencial para que los individuos de una organización aprendan a mantener relaciones llevaderas con sus pares.

En las organizaciones, la gestión de las relaciones interpersonales es competencia del líder. La gestión eficaz de las relaciones interpersonales exige que el líder sea capaz de controlar a las personas, pero sin dominarlas, que estimule permanentemente la comunicación, escuche activamente y estimule la

escucha activa, gestione la retroalimentación de las relaciones y controle inteligentemente las reacciones personales negativas para evitar que estas afecten la convivencia (Mapcal, 1998). Los sujetos que valoran y cuidan sus relaciones interpersonales aprenden a gestionar emociones positivas y negativas; saben disfrutar de los sucesos agradables y enfrentar estoicamente los

desagradables; disfrutaban de los momentos emocionantes (Wiemann, 2011), tanto como del éxito de los demás.

B. RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN.

Wiemann (2011) explica que las relaciones interpersonales son fruto de una comunicación apropiada y eficaz. Una comunicación adecuada implica cuándo hablar y cuándo callar. El buen comunicador sabe qué debe decir, cuánto, dónde, cómo y a quién. De esto depende el sostenimiento de sus relaciones con los demás. Además, la comunicación debe ser eficaz, es decir; los sujetos deben aprender a sobrellevar sus relaciones sin perder de vista sus objetivos. Para ello los individuos deben expresar lo que sienten y desean para poder obtenerlo.

Las relaciones interpersonales que se basan en la buena comunicación garantizan el logro de los objetivos comunes y eso es muy importante en una organización.

En las instituciones educativas la comunicación adquiere mayor importancia, pues los directivos necesitan saber comunicarse con los docentes y el personal administrativo y de servicio; a su vez, estos últimos deben saber comunicarse con los estudiantes, manteniendo relaciones armoniosas en un clima de respeto y correspondencia mutua.

Goleman (2007) habla de una inteligencia social, que tiene dos componentes: conciencia social (lo que se siente por los demás) y la aptitud social (lo que se hace con esa conciencia).

La conciencia social implica que la persona aprenda a gestionar sus emociones en relación con los demás, a comprender los

sentimientos y pensamientos de los otros. Goleman considera que la conciencia social está compuesta por una empatía primordial (sentir lo que sienten los demás), una sintonía (escuchar de manera receptiva), la exactitud empática (comprender pensamientos, sentimientos e intenciones de los otros), una cognición social (entender el funcionamiento del mundo social).

C. RELACIONES INTERPERSONALES Y TRABAJO.

Las relaciones interpersonales son un factor importante al proponer una forma de trabajo (Pérez, Reyes y Juandó, 2001). Si en las organizaciones existen buenas relaciones es más fácil promover y desarrollar el trabajo cooperativo, pues los trabajadores se comprometerán fácilmente con su responsabilidad como miembros del grupo de trabajo. Es seguro que entre ellos hay una actitud de respeto mutuo y colaboración.

D. LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

En las instituciones educativas es primordial que las relaciones interpersonales se produzcan en un clima de respeto y colaboración, pues todo el personal interactúa diariamente con personas: los estudiantes, a quienes se brinda el servicio directamente. Los estudiantes perciben las actitudes y comportamientos de los directivos, docentes, personal administrativo y de servicio. Son permeables a conductas saludables o agresivas. Captan los desacuerdos o dificultades entre aquellos que trabajan en la institución. Los directores tienen la obligación de garantizar el desarrollo de relaciones

interpersonales saludables, armoniosas y proactivas al interior de la institución.

El Art. 55° de la Ley General de Educación (2012) reconoce al Director como el representante legal de la Institución Educativa. Es el responsable de la gestión institucional, administrativa y pedagógica. En consecuencia, según el Art. 64°, la gestión realizada por el Director debe:

- Desarrollar la institución educativa como comunidad de aprendizaje.
- Desarrollar liderazgos democráticos.
- Promover la activa participación de la comunidad.

Lo anterior implica que el Director estimule las buenas relaciones entre los estudiantes y su personal y entre este último y la comunidad. Esa es la única forma de construir una comunidad de aprendizaje; convocando a todos los agentes educativos para cumplir con la noble tarea de educar, la cual tiene que ser fruto de un auténtico trabajo en equipo.

E. TRABAJO EN EQUIPO

¿Qué es un equipo?

Un equipo es un grupo de personas que juntas trabajan para mejorar un proceso (Winter, 2000). El conocimiento y la experiencia que cada miembro aporta al conjunto permiten lograr mejoras en dicho proceso. Winter señala que las razones por las cuales se forma el equipo son:

- Mejorar el proceso.

- Satisfacer las necesidades de los [beneficiarios].
- Dar oportunidad de analizar y mejorar procesos a los miembros del equipo.

En el equipo están todos los miembros previamente seleccionados en virtud de sus capacidades y del conocimiento que tengan del proceso o proyecto a ejecutar. Para el éxito de la tarea, todos los miembros del equipo deben hacer su mayor esfuerzo, utilizar el modelo de mejora previamente seleccionado, asistir a las reuniones con la decisión y convicción de participar, poseer suficiente capacidad para comunicar sus ideas y aportar en el proceso.

Para garantizar su desempeño eficiente, un buen equipo debe tener un código de conducta (Winter, 2000):

- Las decisiones se deben tomar en consenso.
- Todos los miembros del equipo deben participar en la ejecución de las tareas.
- Mantener absoluta confidencialidad sobre lo que se hace.
- Saber escuchar a los demás.
- Asistir puntualmente a las reuniones y siempre preparados.
- Levantar el acta respectiva de las reuniones realizadas.
- El respeto estricto de estas exigencias conlleva el logro de las metas y objetivos propuestos.

✓ **¿QUÉ ES EL TRABAJO EN EQUIPO?**

El trabajo en equipo es la ejecución de un proyecto a cargo de un grupo de personas. Un elemento clave del trabajo en

equipo es la capacidad de autogestión, es decir que el grupo de personas están capacitadas para realizar las acciones de las cuales depende la ejecución del proyecto (Mapcal, 1998).

El trabajo en equipo es una forma de aprovechar el talento colectivo, los conocimientos y experiencia del personal para mejorar los niveles de productividad de la organización.

El trabajo en equipo en las instituciones educativas aprovecha el talento del personal docente para garantizar un servicio educativo de calidad a la comunidad.

✓ **BENEFICIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO.**

Al referirse a los beneficios del trabajo en equipo, Mapcal señala que este tiende a:

- Potenciar la sensibilidad del personal respecto a la importancia del cambio.
- Mejorar la gestión del conocimiento dentro de la [organización].
- Generar una actitud más proactiva hacia la innovación.
- Incrementar la predisposición al aprendizaje.
- Favorecer la orientación al [beneficiario].
- Desarrollar un estilo de liderazgo más abierto y dinámico en los diferentes niveles de la [organización].
- Ayudar a flexibilizar las rígidas estructuras burocráticas.

- Desarrollar en todo el personal una mayor disposición para el pensamiento estratégico compartido.

El trabajo en equipo despierta el interés por el cambio. El personal aprende a realizar nuevos esfuerzos para que la organización alcance sus metas y objetivos. Se deja de lado los esquemas tradicionales e individualistas del trabajo para fortalecer una nueva forma que involucra al grupo; lo que se logra resulta del esfuerzo conjunto de varios individuos. En el trabajo en equipo cada trabajador aporta sus conocimientos y experiencias individuales para obtener mejores resultados en un proyecto que ha sido gestionado de manera estratégica, bajo la conducción de un líder. Este líder no está por encima de nadie, solo asume la conducción del grupo para canalizar los esfuerzos individuales hacia el logro de una meta u objetivo común. Todos aportan esfuerzo, conocimientos, experiencias y aprenden de los demás; se enriquecen recíprocamente.

✓ **EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL PROFESORADO**

Los profesores deben colaborar mutuamente. El trabajo docente en equipo debe darse especialmente cuando se trata de adaptar el currículo al contexto, para insertar a la institución educativa en la comunidad y para conseguir que los estudiantes logren aprendizajes de calidad (López, 2007). Ana López dice que el trabajo colaborativo entre docentes favorece la innovación, pues ofrece nuevas ideas, otras formas de ver y analizar la realidad, estimula la creatividad, fortalece la confianza para acomodarse a las innovaciones,

prudencia para saber cuándo adoptarlas y firmeza para oponerse a ellas. Además, el trabajo en equipo ayuda al crecimiento profesional de los docentes; unos aprenden de otros; se motivan con los éxitos ajenos y se proponen trabajar para lograr los suyos.

F. COMUNICACIÓN

Por comunicación se entiende al trato o correspondencia entre dos o más personas (Real Academia Española, 2001) que en un momento determinado interactúan en un mismo contexto. La comunicación interpersonal se da cuando un emisor o receptor intercambia mensajes a través de los cuales interactúan socialmente. Para que la comunicación sea eficaz, el mensaje del emisor debe estar adecuado al receptor, comunicarse en el momento apropiado y por medio del canal adecuado.

La comunicación es el “fluido vital de una organización” (Gámez, 2007.). Penetra en todas las actividades que se realizan al interior de una organización y es una herramienta de trabajo muy importante con la cual los individuos reconocen cuál es su rol dentro de la organización. Es con ella que se pueden tomar decisiones oportunas y adecuadas, pues siendo fluida la comunicación se llega fácilmente a conocer las dificultades y se tiene evidencia para adoptar medidas correctivas que mejoren los procesos.

En opinión de Gámez, la comunicación organizacional tiene por finalidad rescatar la contribución activa de todas las

personas que integran la organización, es una condición elemental para que exista la organización y se desarrolle eficientemente. De su adecuado manejo depende el éxito de la organización. La comunicación cumple cuatro funciones básicas:

- controlar la conducta de los miembros,
- motivar a los colaboradores para que realicen de manera eficiente su trabajo,
- expresar emociones, pues durante la interacción de los trabajadores, estos manifiestan sus logros, alegrías, satisfacciones, frustraciones, etcétera, y
- facilitar decisiones: la transmisión de información proporciona datos importantes sobre lo que se viene haciendo, a partir de los cuales se pueden corregir o mejorar procesos.

✓ **IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA LABOR DOCENTE**

En la labor docente, la comunicación juega un papel importante; es indispensable (Aldape, 2008). El docente está en permanente contacto con estudiantes, padres de familia, otros docentes, directivos, personal jerárquico, administrativo y de servicio. Suministra y solicita información y debe hacerlo en forma eficiente. Por consiguiente, el docente necesita conocer y manejar todas las formas de comunicación oral y escrita posibles para establecer contactos comunicativos eficaces. Debe saber decir lo pertinente, necesario y preciso, y en el momento adecuado. Debe saber manejar sus

emociones y tratar de entender las de los demás. Debe ponerse en el lugar de los otros, ser tolerante y estar siempre en actitud de escucha. Por encima de todo, el docente debe ser un comunicador eficaz, pues los estudiantes, los padres de familia y hasta sus colegas le ven como un modelo a seguir.

2.3. BASES CONCEPTUALES

- A. DIRECTIVO.** hace referencia que tiene la facultad, capacidad, virtud o eficiencia de dirigir o liderar en algo, este se aplica a personas y usado también como sustantivo. Sustantivo femenino. Junta de gobierno de una sociedad, empresa, corporación o entidad sin ánimo de lucro. Grupo o conjunto de instrucciones.
- B. CLIMA.** Se denomina como clima, por otra parte, un determinado ambiente social, con características particulares que lo definen: “el clima político está bastante convulsionado en la actualidad, tras la renuncia del primer mandatario y de sus ministros” no puede menospreciarse el clima intelectual que se respira en la ciudad.
- C. ORGANIZACIÓN.** es un sistema social, formado con el fin de alcanzar un mismo objetivo en común. Como todo sistema, éste puede contar con subsistemas internos, que tengan asignados tareas específicas La organización, palabra que deriva del griego “*organon*”, consta de un grupo de personas enfocadas en un objetivo en común a lograr. Esta organización sólo puede funcionar y ser real si, entre las personas que la componen,

existe la comunicación y la intención de actuar coordinadamente hacia las metas u objetivos a cumplir. Se plantean normas, las cuales la organización adopta y ayudan a lograr la misión

- D. RED EDUCATIVA.** La red educativa es un espacio de cooperación, intercambio de buenas prácticas pedagógicas y de formación entre pares centrado en los aprendizajes y en asegurar las condiciones para los aprendizajes, el buen clima institucional y la gestión institucional y de riesgos.
- E. APRENDIZAJE.** Proceso por el cual los estudiantes elaboran sus propios conocimientos en constante interacción con el medio que los rodea.
- F. ACTIVIDAD SIGNIFICATIVA.** Movimientos corporales presentados en forma estratégica y lógica los cuáles son desarrollados en forma oportuna en la acción educativa, considerando el nivel de desarrollo y los conocimientos previos del participante.
- G. EDUCACIÓN INTEGRAL.** Llamada también teoría de la totalidad, donde la pedagogía recurre a la psicología holística a fin de articular cualidades que pertenecen a totalidades que no pueden derivarse de sus elementos parciales, en la que el hombre es una unidad donde cuerpo y espíritu interactúan permanentemente; y se parte de la vivencia corporal para alcanzar la totalidad del educando y desarrollar capacidades motrices, cognitivas, de equilibrio personal y de inserción social, donde la educación sitúa al niño en el centro mismo de la actividad educativa, haciéndole

más accesible su encuentro con el mundo e integrándolo como totalidad de acuerdo con su propia naturaleza.

H. **CAPACIDAD.** Una capacidad es la aptitud, talento o cualidad que posee alguien para hacer bien algo (Real Academia Española, 2001). "Se entiende por capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una tarea

I. **EDUCACIÓN.** El Art. 2° de la Ley General de Educación N° 28044 (2012) define a la educación como un: Proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial.

J. **DESEMPEÑO.** Se denomina desempeño al grado de desenvolvimiento que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado. Así, por ejemplo, un trabajador puede tener buen o mal desempeño en función de su laboriosidad, una empresa puede tener buen o mal desempeño según la calidad de servicios que brinda en función de sus costos, una máquina tendrá un nivel de desempeño según los resultados obtenidos para la que fue creada, un estado tendrá un desempeño determinado según la concreción de las políticas que haya establecido quien esté en el gobierno

K. **COMPETENCIA.** En términos generales, el término competencia se refiere a la pericia, aptitud o idoneidad de alguien para hacer algo o intervenir en determinado asunto (Real Academia

Española, 2001). Por otra parte, se entiende por competencia a la capacidad, habilidad, destreza o pericia para realizar algo específico.

- L. **LIDERAZGO**. La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

CAPITULO III

BASES METODOLÓGICAS.

3.1. ÁMBITO

La presente investigación es de tipo descriptivo, pues busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del desempeño directivo y el clima organizacional. Describe tendencias del grupo con el cual se realizó el estudio (Hernández et al., 2010).

3.2. POBLACIÓN

N°	II.EE.	LUGAR	N° DE DOCENTES
1	32837	Llanquipampa	14
2	32126	Malconga	15
3	Javier Rolando Tello	Shismay	9
4	32043	Paucar	16
5	Sariapampa	Sariapampa	11

6	32639	Cancalla	4
8	32125	Matamarca	3
9	32129	Shairacancha	3
10	32679	macchy	1
11	32679	Llicua alta	1
12	32045	Cachuna	2
Total			79

3.3. MUESTRA.

La muestra es una parte significativa de la población. Desde el punto de vista de Bernal (2006), “es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (pg.165). Sin embargo, por ser muy pequeña y de fácil acceso se consideró la muestra como censo poblacional, es decir se tomó la totalidad de la población, la misma para Chávez (2007), “es aquella porción sobre la cual, se tiene acceso y objetivo: es la totalidad de unidades u observaciones sobre la cual, se da la población accesible” es decir, población y muestra son la misma

3.4. NIVEL Y TIPO DE ESTUDIO.

La presente investigación es de tipo descriptiva debido a que se analizó como es y cómo se manifiesta el desempeño directivo en la red educativa de Amarilis Ugel Huánuco

A su vez, es correlacional ya que se evalúa la relación que existe entre dos o más factores con el fin de conocer el comportamiento de un factor conociendo el de otro.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014) manifiestan:

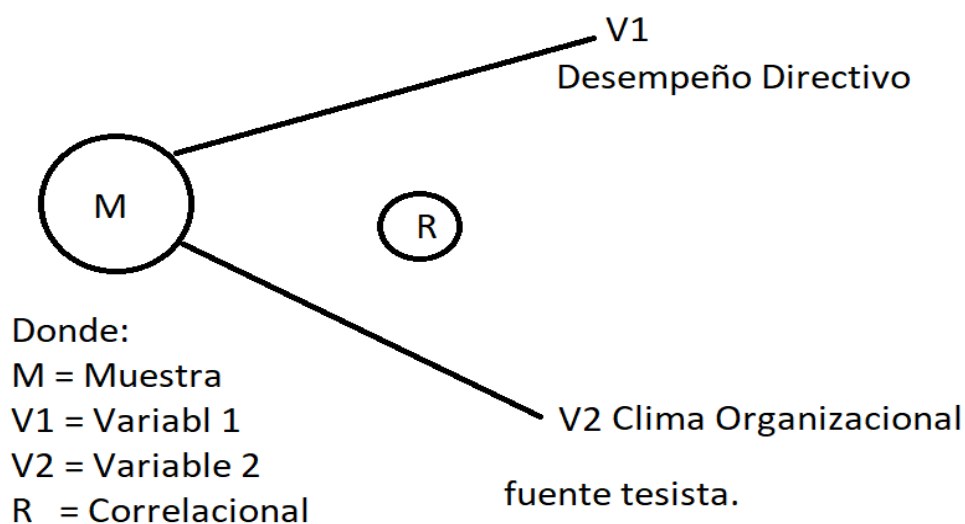
Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas.

Sobre el tema correlacional, Sampieri, R. (2001) señala que “este diseño describe relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objeto indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta unas o más variables”. Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación.

3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

Según, (Morán y Alvarado, 2010) la investigación es de corte transversal porque recopilan datos en un momento único y Sánchez (2011) indica que el Diseño de investigación es No Experimental, porque no se manipula el factor causal para la determinación posterior en su relación con los efectos y sólo se describen y se analizan su incidencia e interrelación en un momento dado de las variables.

Hernández (2014) comenta que “es un estudio que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”.



3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

Se utilizó la encuesta, el fichaje y el análisis estadístico. La encuesta permitió recoger información a un grupo considerable de sujetos (directivos, docentes y administrativos) de las instituciones educativas de la red de amarilis, a través de los cuales se indagó en la relación que existe entre el desempeño directivo y el clima organizacional. El fichaje ayudó a la recolección y organización de información relevante para la construcción del marco teórico, así como para registrar las fuentes consultadas. El análisis estadístico permitió examinar el comportamiento de las variables desempeño directivo y clima organizacional por medio de las bases de datos elaboradas con los datos recolectados en las instituciones educativas comprendidas en el estudio

3.7. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO.

Para determinar la validez de los instrumentos, se sometió al juicio de dos (02) expertos en la materia a fin de evaluar su pertinencia, redacción y forma.

En cuanto a validez se refiere, Hernández y otros (2006), plantean que es el “grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. En este sentido para el instrumento diseñado se elaboró un formato de validación que se presentó a los expertos en el área de investigación, con la finalidad de evaluar objetivamente si su contenido contiene las características y los elementos necesarios para recolectar la información, verificando la pertinencia de los ítemes con relación a la variable, dimensión e indicadores.

3.8. PROCEDIMIENTO

En el análisis de los datos se emplearon métodos cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial), puesto que se debía verificar las hipótesis de investigación planteadas. También se utilizaron los métodos analítico-sintético, deductivo y comparativo.

El resultado del análisis de los datos se presenta en forma descriptiva e inferencial, utilizando tablas de frecuencias y gráficos estadísticos (gráfico de barras y diagrama de dispersión), para mostrar los hallazgos más significativos. Las medidas estadísticas calculadas son la media y la desviación estándar.

La descripción de las variables y sus dimensiones se realizaron teniendo en cuenta los niveles de interpretación establecidos.

3.9. TABULACIÓN.

Revisión y Consistencia de la Información: En esta fase, se revisó básicamente los datos obtenidos en el trabajo de investigación, depurando los no confiables con el fin de ajustar los llamados datos primarios (juicio de expertos).

Clasificación de la Información: Se llevó a cabo con la finalidad de agrupar datos mediante la distribución de frecuencias de las variables independiente y dependiente.

Codificación y Tabulación: La codificación es la etapa en la que se formuló un cuerpo o grupo de símbolos o valores de tal manera que los datos fueron tabulados, generalmente se efectuó con números o letras. La tabulación manual se realizó ubicando cada uno de las variables en los grupos establecidos en la clasificación de datos, o sea en la distribución de frecuencias.

TECNICA	INSTRUMENTO	MOTIVO
Encuesta.	Ficha de cuestionario de opinión Que consta de 19 ítems	Se aplicó a los docentes de las instituciones focalizadas de la Red educativa N° 01 de Amarilis Ugel Huánuco

TECNICA. Procedimiento para recolección la información requerida: entrevista, encuesta, técnicas de evaluación, análisis documental

INSTRUMENTO. Medios para recolectar y registrar la información: cuestionario, guía de entrevista, guía de observación; se sometió al juicio de dos (02) expertos en la materia a fin de evaluar su pertinencia, redacción y forma.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

En el presente capítulo se mostrará los resultados de las observaciones realizadas en tablas de frecuencia y gráficos correspondientes. Las tablas del 4 al 16 muestran resultados de la variable independiente sobre desempeño directivo, luego se presentan los resultados de la variable dependiente sobre el clima organizacional (tablas, del 17 al 29). También se presentan los gráficos estadísticos y las respectivas interpretaciones de los resultados de las variables de estudio y de las dimensiones

Asimismo, se ha realizado la contrastación de hipótesis con la correlación de Pearson, dando significación con la distribución t de Student.

Las escalas utilizadas para el procesamiento de ambas variables se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla N° 01

Escalas cualitativa y cuantitativa para el registro de situaciones de desempeño directivo y clima organizacional

Escala cualitativa	Escala Cuantitativa
Nunca	1
Casi nunca	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Fuente: Escala Lickert

4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO.

A. Tabla N° 02: Observaciones sobre el desempeño directivo:

N°	I1	I2	I3	I4	Tot_D1	Prom_D1	I5	I6	I7	I8	I9	I10	Tot_D2	Prom_D2	TotalV1	PromV1
1	5	5	4	4	18	5	4	4	4	4	4	4	24	4	42	5
2	5	4	5	4	18	5	5	4	4	4	4	5	26	4	44	5
3	3	2	4	3	12	3	5	4	4	4	4	4	25	4	37	4
4	5	4	5	3	17	4	4	5	5	5	5	5	29	5	46	5
5	3	2	3	3	11	3	4	3	3	3	3	3	19	3	30	3
6	4	3	3	4	14	4	4	4	4	4	5	4	25	4	39	4
7	5	5	5	4	19	5	5	4	5	5	5	5	29	5	48	5
8	3	2	3	3	11	3	5	3	3	3	3	3	20	3	31	3
9	4	3	4	4	15	4	4	4	4	4	5	5	26	4	41	4
10	5	4	5	3	17	4	5	4	5	5	5	5	29	5	46	5
11	4	3	4	3	14	4	4	4	3	4	4	4	23	4	37	4
12	5	3	5	3	16	4	4	5	3	4	4	4	24	4	40	4
13	3	2	4	3	12	3	4	3	3	3	3	3	19	3	31	3
14	4	4	5	4	17	4	4	3	4	4	4	4	23	4	40	4
15	5	3	4	4	16	4	4	4	4	4	3	4	23	4	39	4
16	4	3	3	4	14	4	5	4	3	4	4	5	25	4	39	4
17	5	5	3	4	17	4	4	5	4	4	3	5	25	4	42	4
18	5	3	4	4	16	4	4	3	3	5	4	4	23	4	39	4
19	4	4	3	4	15	4	4	3	3	5	3	5	23	4	38	4
20	4	5	5	3	17	4	4	5	3	4	4	4	24	4	41	4
21	3	3	5	4	15	4	4	5	4	3	4	3	23	4	38	4
22	5	4	5	3	17	4	4	4	5	4	5	5	27	5	44	5
23	5	4	5	4	18	5	5	4	3	4	4	5	25	4	43	5
24	4	4	4	3	15	4	4	4	3	4	3	4	22	4	37	4
25	4	4	4	3	15	4	5	4	4	4	4	4	25	4	40	4
26	4	4	4	4	16	4	5	5	4	4	4	4	26	4	42	4
27	5	4	5	4	18	5	5	4	4	5	3	5	26	4	44	5
28	4	4	4	3	15	4	5	3	3	5	3	4	23	4	38	4
29	4	4	5	3	16	4	4	4	3	4	4	4	23	4	39	4

30	5	4	4	4	17	4	4	4	3	4	4	4	23	4	40	4
31	5	4	3	3	15	4	4	3	3	4	3	4	21	4	36	4
32	4	3	3	3	13	3	4	3	3	4	3	4	21	4	34	4
33	4	3	3	4	14	4	5	4	4	5	4	4	26	4	40	4
34	3	3	5	4	15	4	4	3	4	3	3	3	20	3	35	4
35	4	4	4	3	15	4	5	5	5	5	5	4	29	5	44	5
36	4	4	3	3	14	4	4	3	4	5	4	5	25	4	39	4
37	5	4	5	4	18	5	4	4	4	5	3	4	24	4	42	5
38	4	4	4	4	16	4	4	3	3	4	4	5	23	4	39	4
39	4	4	5	4	17	4	5	5	4	4	3	4	25	4	42	4
40	4	3	3	4	14	4	4	5	5	4	5	4	27	5	41	5
41	5	5	5	4	19	5	5	3	4	4	4	5	25	4	44	5
42	3	2	3	3	11	3	5	3	3	3	3	3	20	3	31	3
43	4	3	4	4	15	4	4	4	5	4	5	5	27	5	42	5
44	5	4	5	4	18	5	4	4	4	5	4	4	25	4	43	5
45	4	3	4	3	14	4	4	4	3	4	4	4	23	4	37	4
46	5	3	5	3	16	4	4	5	3	4	4	4	24	4	40	4
47	3	3	4	3	13	3	4	3	3	3	3	3	19	3	32	3
48	4	4	5	4	17	4	4	3	5	4	5	4	25	4	42	4
49	4	3	4	3	14	4	4	4	4	5	3	5	25	4	39	4
50	4	3	3	4	14	4	5	4	3	4	4	5	25	4	39	4
51	5	5	3	4	17	4	4	5	4	4	3	5	25	4	42	4
52	5	3	4	4	16	4	4	3	3	5	4	4	23	4	39	4
53	4	4	3	4	15	4	4	3	3	5	3	5	23	4	38	4
54	4	4	4	3	15	4	4	5	3	4	4	4	24	4	39	4
55	3	3	4	4	14	4	4	5	4	3	4	3	23	4	37	4
56	5	4	5	3	17	4	4	4	5	4	5	5	27	5	44	5
57	5	4	5	4	18	5	5	4	3	4	4	5	25	4	43	5
58	4	4	4	3	15	4	4	5	3	4	3	4	23	4	38	4
59	4	4	4	3	15	4	5	4	4	4	4	4	25	4	40	4
60	4	4	4	4	16	4	5	5	4	4	4	4	26	4	42	4
61	5	4	5	4	18	5	5	4	4	5	3	5	26	4	44	5
62	4	4	4	3	15	4	5	3	3	5	3	4	23	4	38	4
63	4	4	5	3	16	4	4	5	3	4	4	5	25	4	41	4
64	4	4	4	4	16	4	4	4	3	4	4	4	23	4	39	4
65	5	4	4	4	17	4	4	4	3	4	3	5	23	4	40	4
66	4	4	4	4	16	4	5	3	4	5	3	5	25	4	41	4
67	4	3	3	4	14	4	5	4	4	5	4	4	26	4	40	4
68	3	2	4	4	13	3	4	3	4	3	3	3	20	3	33	3
69	4	4	4	3	15	4	5	5	5	5	5	4	29	5	44	5
70	5	4	4	4	17	4	4	3	4	5	4	5	25	4	42	4
71	5	4	5	4	18	5	4	4	4	5	3	4	24	4	42	5
72	4	4	4	3	15	4	4	3	3	4	4	5	23	4	38	4
73	4	4	5	3	16	4	5	5	4	4	3	4	25	4	41	4
74	5	4	4	4	17	4	4	3	4	4	3	5	23	4	40	4
75	4	4	5	4	17	4	4	3	4	5	3	4	23	4	40	4
76	4	3	3	3	13	3	5	5	4	4	3	5	26	4	39	4
77	4	4	3	4	15	4	4	3	3	5	3	5	23	4	38	4

78	5	4	4	4	17	4	5	5	4	5	4	4	27	5	44	5
79	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	3	4	23	4	39	4

B. Tabla N° 03: Observaciones sobre el clima organizacional

	I1	I2	I3	Tot	Prom_ D1	I4	I5	I6	Tot	Prom_ D2	I7	I8	I9	Tot	Prom_ D3	Total V2	PromV2
1	5	4	4	13	4	4	4	3	11	4	4	5	3	12	4	36	4
2	5	4	3	12	4	4	3	3	10	3	5	5	3	13	4	35	4
3	3	3	3	9	3	3	4	3	10	3	3	3	3	9	3	28	3
4	5	4	5	14	5	3	5	5	13	4	5	5	4	14	5	41	5
5	3	3	3	9	3	4	4	4	12	4	3	3	3	9	3	30	3
6	4	3	5	12	4	4	5	5	14	5	5	5	3	13	4	39	4
7	5	4	4	13	4	5	4	5	14	5	5	5	3	13	4	40	4
8	3	3	4	10	3	5	4	3	12	4	3	3	4	10	3	32	3
9	4	3	5	12	4	5	5	5	15	5	5	4	3	12	4	39	4
10	4	4	3	11	4	5	4	4	13	4	4	4	3	11	4	35	4
11	4	4	4	12	4	4	4	4	12	4	4	4	4	12	4	36	4
12	4	5	4	13	4	5	3	4	12	4	5	5	4	14	5	39	4
13	3	3	3	9	3	5	4	3	12	4	3	3	3	9	3	30	3
14	4	3	5	12	4	4	5	5	14	5	4	5	4	13	4	39	4
15	4	5	3	12	4	4	3	4	11	4	5	4	4	13	4	36	4
16	4	5	3	12	4	4	4	3	11	4	5	4	4	13	4	36	4
17	5	5	3	13	4	4	3	4	11	4	5	5	3	13	4	37	4
18	5	3	4	12	4	4	4	3	11	4	5	5	4	14	5	37	4
19	5	4	4	13	4	3	4	3	10	3	4	4	3	11	4	34	4
20	4	5	4	13	4	4	3	4	11	4	5	4	4	13	4	37	4
21	3	3	4	10	3	3	3	4	10	3	3	3	3	9	3	29	3
22	4	3	5	12	4	5	5	5	15	5	4	5	3	12	4	39	4
23	4	4	3	11	4	5	5	5	15	5	5	4	3	12	4	38	4
24	5	4	3	12	4	3	4	3	10	3	5	5	3	13	4	35	4
25	5	4	3	12	4	4	4	4	12	4	4	5	3	12	4	36	4
26	5	5	4	14	5	5	4	4	13	4	4	4	4	12	4	39	4
27	4	5	4	13	4	5	5	5	15	5	5	4	4	13	4	41	4
28	5	5	3	13	4	4	4	4	12	4	4	4	3	11	4	36	4
29	4	3	4	11	4	5	4	4	13	4	4	4	4	12	4	36	4
30	5	3	3	11	4	4	4	4	12	4	5	4	4	13	4	36	4
31	5	5	3	13	4	4	3	3	10	3	4	4	4	12	4	35	4
32	5	5	4	14	5	4	4	3	11	4	4	4	3	11	4	36	4
33	5	5	3	13	4	4	4	4	12	4	5	5	4	14	5	39	4
34	3	3	4	10	3	3	3	3	9	3	3	3	4	10	3	29	3
35	5	5	5	15	5	3	5	5	13	4	4	4	3	11	4	39	4
36	4	5	4	13	4	4	4	4	12	4	4	4	3	11	4	36	4
37	5	3	3	11	4	3	4	3	10	3	4	5	4	13	4	34	4
38	4	5	4	13	4	4	3	3	10	3	4	4	3	11	4	34	4
39	5	4	3	12	4	5	3	4	12	4	4	4	3	11	4	35	4
40	4	3	5	12	4	4	5	5	14	5	5	5	3	13	4	39	4
41	5	4	4	13	4	5	4	4	13	4	5	5	4	14	5	40	4
42	3	3	4	10	3	3	3	3	9	3	3	3	4	10	3	29	3

43	4	3	5	12	4	5	5	4	14	5	5	4	4	13	4	39	4
44	4	4	4	12	4	5	4	4	13	4	4	4	3	11	4	36	4
45	5	5	4	14	5	4	4	4	12	4	4	4	4	12	4	38	4
46	4	5	4	13	4	5	3	4	12	4	5	5	4	14	5	39	4
47	3	3	3	9	3	3	4	3	10	3	3	3	3	9	3	28	3
48	4	3	5	12	4	3	5	5	13	4	4	5	4	13	4	38	4
49	4	5	3	12	4	5	4	4	13	4	5	4	4	13	4	38	4
50	4	5	3	12	4	3	4	3	10	3	5	4	4	13	4	35	4
51	5	5	3	13	4	4	3	4	11	4	5	5	3	13	4	37	4
52	5	3	4	12	4	4	4	4	12	4	5	5	4	14	5	38	4
53	5	4	4	13	4	4	4	3	11	4	4	4	3	11	4	35	4
54	4	5	4	13	4	4	3	4	11	4	5	4	4	13	4	37	4
55	3	3	4	10	3	3	3	4	10	3	3	3	3	9	3	29	3
56	4	3	5	12	4	5	5	5	15	5	4	5	3	12	4	39	4
57	4	4	3	11	4	5	4	4	13	4	5	4	3	12	4	36	4
58	5	4	3	12	4	3	4	3	10	3	5	5	3	13	4	35	4
59	5	4	3	12	4	3	3	4	10	3	4	5	3	12	4	34	4
60	5	5	4	14	5	5	4	4	13	4	4	4	4	12	4	39	4
61	4	5	4	13	4	5	4	4	13	4	5	4	4	13	4	39	4
62	4	4	3	11	4	4	4	4	12	4	4	4	3	11	4	34	4
63	4	3	4	11	4	5	4	4	13	4	4	4	4	12	4	36	4
64	5	4	3	12	4	4	4	4	12	4	5	4	4	13	4	37	4
65	4	4	3	11	4	4	3	3	10	3	4	4	4	12	4	33	4
66	4	4	4	12	4	4	4	3	11	4	4	4	3	11	4	34	4
67	4	4	3	11	4	3	3	4	10	3	5	5	4	14	5	35	4
68	3	4	4	11	4	4	3	3	10	3	3	3	4	10	3	31	3
69	5	5	5	15	5	5	5	5	15	5	4	4	4	12	4	42	5
70	4	4	4	12	4	5	4	4	13	4	4	4	3	11	4	36	4
71	5	4	4	13	4	3	4	3	10	3	4	5	4	13	4	36	4
72	4	3	4	11	4	4	3	3	10	3	4	4	3	11	4	32	4
73	5	4	3	12	4	5	4	4	13	4	4	4	3	11	4	36	4
74	5	3	3	11	4	3	3	4	10	3	4	5	3	12	4	33	4
75	4	4	4	12	4	4	4	4	12	4	4	5	3	12	4	36	4
76	4	4	4	12	4	4	3	4	11	4	5	4	4	13	4	36	4
77	5	3	3	11	4	3	4	3	10	3	5	4	3	12	4	33	4
78	5	3	4	12	4	3	4	4	11	4	4	4	4	12	4	35	4
79	4	5	4	13	4	4	3	4	11	4	5	4	4	13	4	37	4

Resultados sobre la variable: desempeño directivo

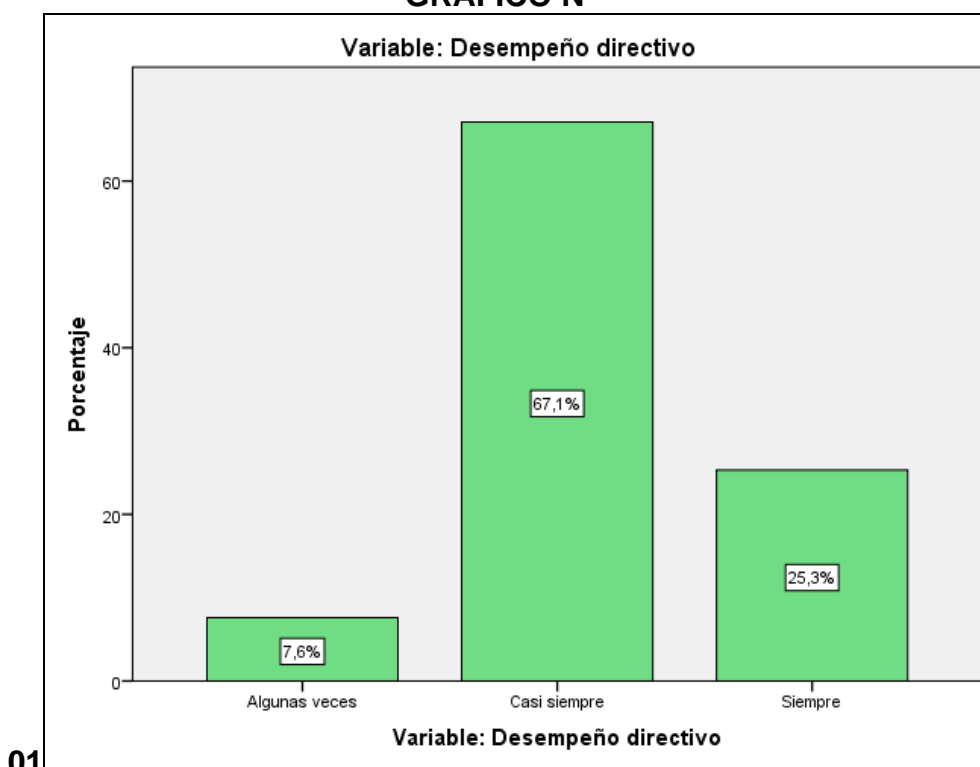
TABLA N° 04

Variable: Desempeño directivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	6	7,6	7,6
	Casi siempre	53	67,1	74,7
	Siempre	20	25,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

GRÁFICO N°



01

Fuente: Tabla N° 04
Elaboración: Tesista

Interpretación:

En la tabla y gráfico se muestra, que el 67,1% de docentes de la muestra en estudio manifiestan que casi siempre es aceptable el desempeño directivo; el 25,3% manifiestan que siempre y el 7.6% algunas veces; es decir este porcentaje de docentes muestran medianamente el desempeño directivo en lo que se refiere a gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

a. Resultados sobre la dimensión: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

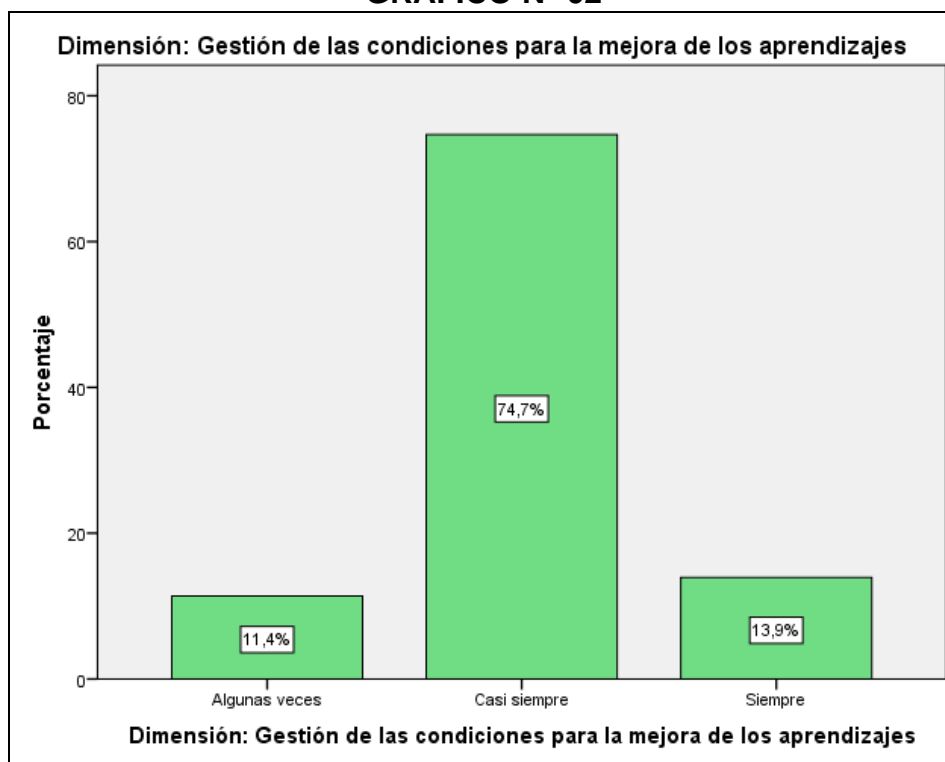
TABLA N° 05

Dimensión: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	9	11,4	11,4
	Casi siempre	59	74,7	86,1
	Siempre	11	13,9	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

GRÁFICO N° 02



Fuente: Tabla N° 05
Elaboración: Tesista

Interpretación:

En la tabla y gráfico se muestra, que el 74,7% de docentes de la muestra en estudio manifiestan que casi siempre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes es pertinente, mientras que el 11,4% dicen algunas veces y el 13,9% dicen que siempre es pertinente dicha gestión; es decir se muestra planificación institucional, participación democrática, condiciones operativas y procesos de evaluación.

TABLA N° 06

1. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	10	12,7	12,7
	Casi siempre	41	51,9	64,6
	Siempre	28	35,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de opinión

Elaboración: Tesista

Interpretación:

El 51,9% de los docentes manifiestan que casi siempre diseñan de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje, mientras que el 35,4% lo hace siempre y el 12,7% solo algunas veces.

TABLA N° 07

2. Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	6	7,6	7,6
	Algunas veces	22	27,8	35,4
	Casi siempre	45	57,0	92,4
	Siempre	6	7,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de opinión

Elaboración: Tesista

Interpretación:

El 57% de los docentes manifiestan que casi siempre promueven la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural, mientras que el 7,6% lo hace siempre, el 27,8% algunas veces y el 7,6% casi nunca.

TABLA N° 08

3. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algunas veces	18	22,8	22,8	22,8
Casi siempre	35	44,3	44,3	67,1
Siempre	26	32,9	32,9	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Interpretación:

El 44,3% de los docentes manifiestan que casi siempre gestionan el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes, mientras que el 32,9% lo hace siempre y el 22,8% solo algunas veces.

TABLA N° 09

4. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algunas veces	33	41,8	41,8	41,8
Casi siempre	46	58,2	58,2	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Interpretación:

El 58,2% de los docentes manifiestan que casi siempre conducen de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientando al logro de las metas de aprendizaje, mientras que el 41,8% lo hace algunas veces.

b. Resultados sobre la dimensión: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

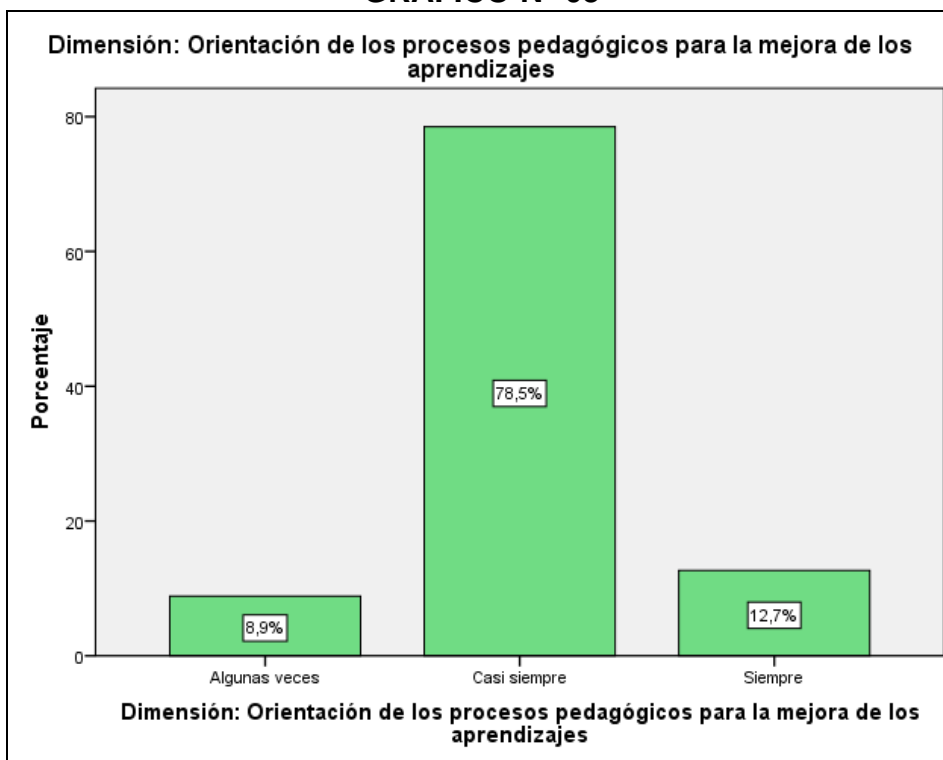
TABLA N° 10

Dimensión: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	7	8,9	8,9
	Casi siempre	62	78,5	87,3
	Siempre	10	12,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

GRÁFICO N° 03



Fuente: Tabla N° 10
Elaboración: Tesista

Interpretación:

En la tabla y gráfico se muestra, que el 78,5% de docentes de la muestra en estudio manifiestan que casi siempre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes es pertinente, mientras que el 8,9% dicen algunas veces y el 12,7% dicen que siempre es pertinente dicha orientación; es decir se muestra comunidad de aprendizaje, formación continua, investigación pedagógica, calidad de los procesos pedagógicos, monitoreo y acompañamiento y reflexión conjunta.

TABLA N° 11

5. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	51	64,6	64,6
	Siempre	28	35,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Interpretación:

El 64,6% de los docentes manifiestan que casi siempre generan espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar, mientras que el 35,4% lo hace siempre.

TABLA N° 12

6. Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	26	32,9	32,9
	Casi siempre	33	41,8	74,7
	Siempre	20	25,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Interpretación:

El 41,8% de los docentes manifiestan que casi siempre se gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje, mientras que el 32,9% manifiesta que se gestiona algunas veces y el 25,3% siempre.

TABLA N° 13

7. Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	33	41,8	41,8
	Casi siempre	36	45,6	87,3
	Siempre	10	12,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Interpretación:

El 45,6% de los docentes manifiestan que casi siempre se estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas, mientras que el 41,8% manifiesta que se estimula algunas veces y el 12,7% siempre.

TABLA N° 14

8. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	9	11,4	11,4
	Casi siempre	45	57,0	68,4
	Siempre	25	31,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Interpretación:

El 57% de los docentes manifiestan que casi siempre se orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional, mientras que el 11,4% manifiesta que se orienta algunas veces y el 31,6% siempre.

TABLA N° 15

9. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	32	40,5	40,5
	Casi siempre	35	44,3	84,8
	Siempre	12	15,2	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Interpretación:

El 44,3% de los docentes manifiestan que casi siempre se monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, mientras que el 40,5% manifiesta que se monitorea algunas veces y el 15,2% siempre.

TABLA N° 16

10. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	9	11,4	11,4
	Casi siempre	40	50,6	62,0
	Siempre	30	38,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Interpretación:

El 50,6% de los docentes manifiestan que casi siempre propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella, mientras que el 11,4% propicia algunas veces y el 38% siempre.

Resultados sobre la variable: Clima organizacional

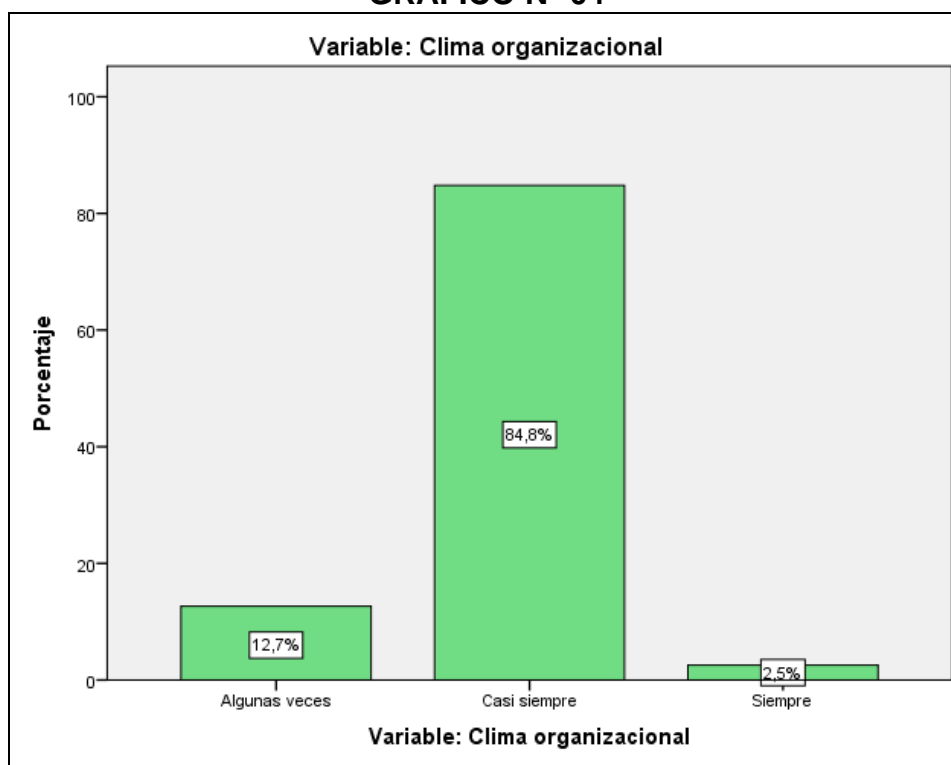
TABLA N° 17

Variable: Clima organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	10	12,7	12,7
	Casi siempre	67	84,8	97,5
	Siempre	2	2,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

GRÁFICO N° 04



Fuente: Tabla N° 17
Elaboración: Tesista

Interpretación:

En la tabla y gráfico se muestra, que el 84,8% de docentes de la muestra en estudio manifiestan que casi siempre es aceptable el clima organizacional; el 2,5% manifiestan que es siempre y el 12,7% algunas veces; es decir este porcentaje de docentes muestran con considerable aceptación el clima organizacional los mismos que están referidos a las relaciones interpersonales, al trabajo en equipo y a la comunicación.

a. Resultados sobre la dimensión: Relaciones interpersonales

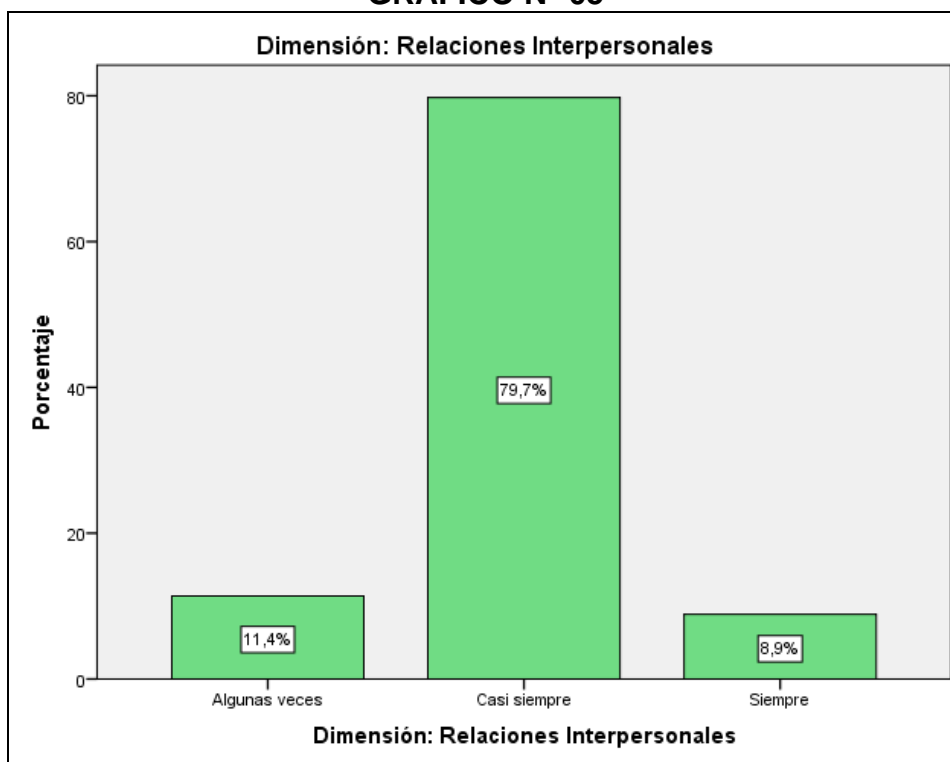
TABLA N° 18

Dimensión: Relaciones Interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	9	11,4	11,4
	Casi siempre	63	79,7	91,1
	Siempre	7	8,9	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

GRÁFICO N° 05



Fuente: Tabla N° 18
Elaboración: Tesista

Interpretación:

En la tabla y gráfico se muestra, que el 79,7% de docentes de la muestra en estudio manifiestan que casi siempre las relaciones interpersonales son pertinentes, mientras que el 11,4% dicen algunas veces y el 8,9% dicen que siempre es pertinente dichas relaciones; es decir se evidencia la tolerancia, la aceptación y la empatía.

TABLA N° 19
11. Promueve el trato de persona a persona

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	10	12,7	12,7
	Casi siempre	36	45,6	58,2
	Siempre	33	41,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de opinión
 Elaboración: Tesista

Interpretación:

El 45,6% de los docentes manifiestan que casi siempre se promueve el trato de persona a persona, mientras que el 41,8% expresa que se promueve siempre y el 12,7% dice algunas veces.

TABLA N° 20
12. Da un trato personalizado a los miembros de comunidad educativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	27	34,2	34,2
	Casi siempre	28	35,4	69,6
	Siempre	24	30,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de opinión
 Elaboración: Tesista

Interpretación:

El 35,4% de los docentes manifiestan que casi siempre se da un trato personalizado a los miembros de comunidad educativa, mientras que el 30,4% que dicho trato personalizado se hace siempre y el 34,2% dice algunas veces.

TABLA N° 21
13. Fomenta en los docentes la demostración de sus cualidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	31	39,2	39,2
	Casi siempre	37	46,8	86,1
	Siempre	11	13,9	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de opinión
 Elaboración: Tesista

Interpretación:

El 46,8% de los docentes manifiestan que casi siempre se fomenta en los docentes la demostración de sus cualidades, mientras que el 13,9% opina que se fomenta siempre y el 39,2% algunas veces.

b. Resultados sobre la dimensión: Trabajo en equipo

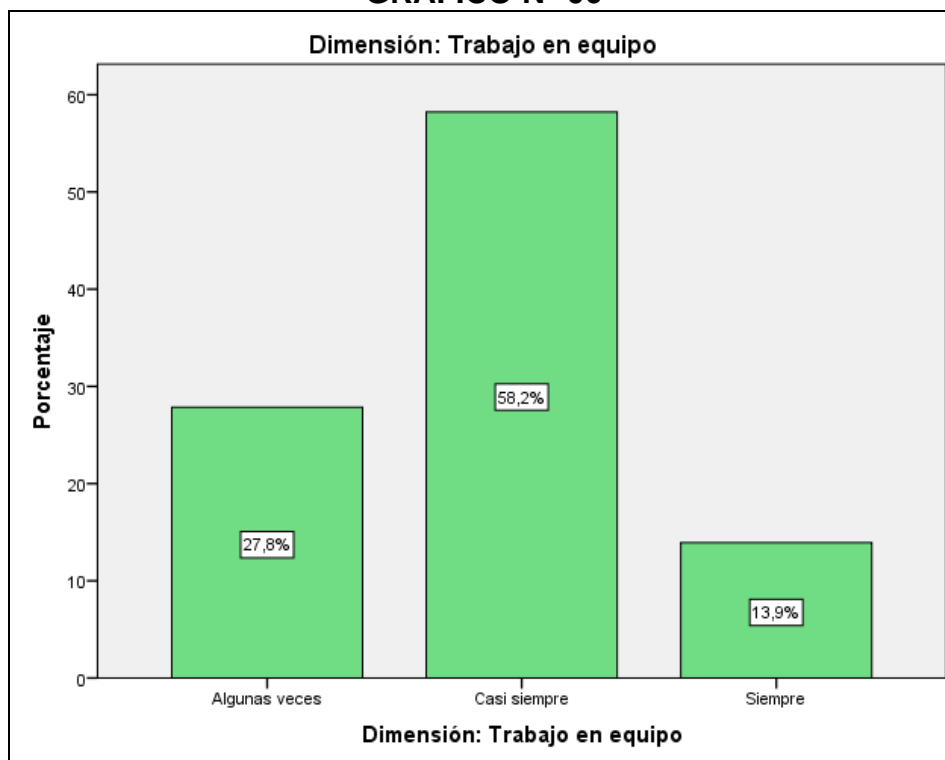
TABLA N° 22

Dimensión: Trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	22	27,8	27,8
	Casi siempre	46	58,2	86,1
	Siempre	11	13,9	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

GRÁFICO N° 06



Fuente: Tabla N° 22
Elaboración: Tesista

Interpretación:

En la tabla y gráfico se muestra, que el 58,2% de docentes de la muestra en estudio manifiestan que casi siempre se trabaja en equipo, mientras que el 27,8% dicen algunas veces y el 13,9% dicen que siempre se trabaja mancomunadamente; es decir se evidencia la participación y el compromiso de los docentes en términos aceptables.

TABLA N° 23**14. Organizan mesas de trabajo para aprender acerca de determinado aspecto novedoso.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	20	25,3	25,3
	Casi siempre	34	43,0	68,4
	Siempre	25	31,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Interpretación:

El 43% de los docentes manifiestan que casi siempre se organizan mesas de trabajo para aprender acerca de determinado aspecto novedoso, mientras que el 31,6% opina que se organizan siempre y el 25,3% algunas veces.

TABLA N° 24**15. Propicia la integración del personal docente y trabajadores administrativos en círculos de calidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	23	29,1	29,1
	Casi siempre	43	54,4	83,5
	Siempre	13	16,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Interpretación:

El 54,4% de los docentes manifiestan que casi siempre se propicia la integración del personal docente y trabajadores administrativos en círculos de calidad, mientras que el 16,5% opina que se propicia siempre y el 29,1% algunas veces.

TABLA N° 25**16. La dirección promueve acciones conjuntas para lograr un clima organizacional agradable.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	25	31,6	31,6
	Casi siempre	41	51,9	83,5
	Siempre	13	16,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Interpretación:

El 51,9% de los docentes manifiestan que casi siempre la dirección promueve acciones conjuntas para lograr un clima organizacional agradable, mientras que el 16,5% opina que se promueve siempre y el 31,6% algunas veces.

c. Resultados sobre la dimensión: Comunicación

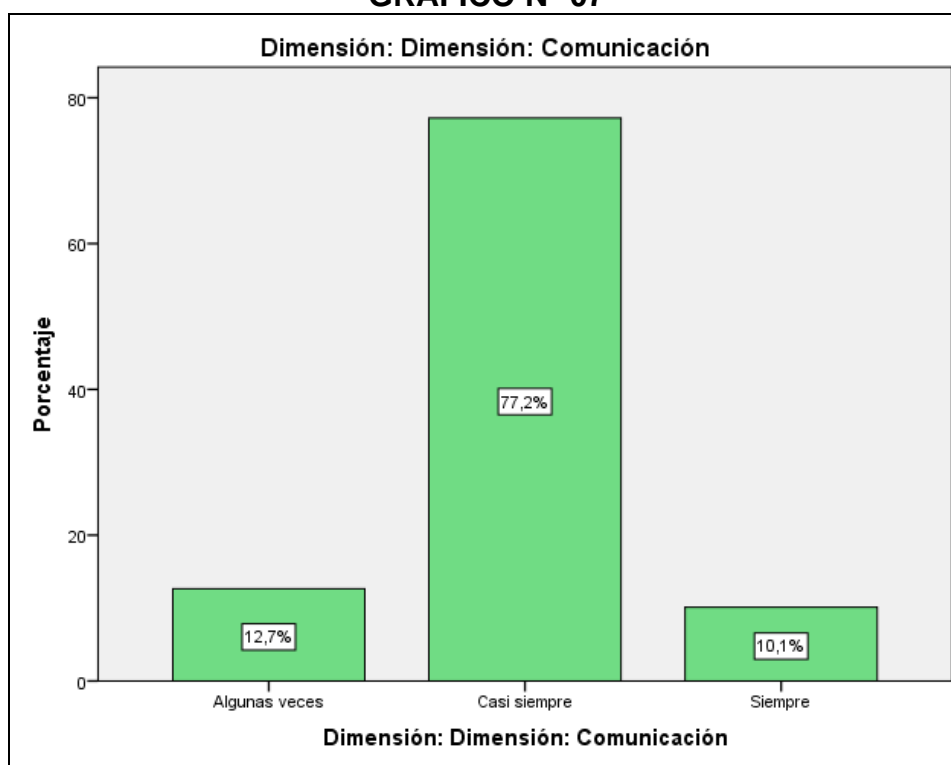
TABLA N° 26

Dimensión: Dimensión: Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	10	12,7	12,7
	Casi siempre	61	77,2	89,9
	Siempre	8	10,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

GRÁFICO N° 07



Fuente: Tabla N° 26
Elaboración: Tesista

Interpretación:

En la tabla y gráfico se muestra, que el 77,2% de docentes de la muestra en estudio manifiestan que casi siempre la comunicación es aceptable, mientras que el 12,7% dicen que dicha comunicación solo es aceptable algunas veces y el 10,1% dicen que es siempre; es decir se evidencia la información oportuna, la transparencia y la capacidad de escucha

TABLA N° 27**17. Transmite la información oportunamente**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	10	12,7	12,7	12,7
	Casi siempre	36	45,6	45,6	58,2
	Siempre	33	41,8	41,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Interpretación:

El 45,6% de los docentes consideran que casi siempre se transmite la información oportunamente, mientras que el 41,8% considera siempre y el 12,7% considera que se transmite la información algunas veces.

TABLA N° 28**18. Incentiva la franqueza entre los trabajadores de la institución.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	10	12,7	12,7	12,7
	Casi siempre	42	53,2	53,2	65,8
	Siempre	27	34,2	34,2	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Interpretación:

El 53,2% de los docentes consideran que casi siempre se Incentiva la franqueza entre los trabajadores de la institución, mientras que el 34,2% considera que se incentiva siempre y el 12,7% algunas veces.

TABLA N° 29**19. Los directivos tienen la capacidad de escucha a los trabajadores de la institución.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	40	50,6	50,6	50,6
	Casi siempre	39	49,4	49,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Interpretación:

El 49,4% de los docentes manifiestan que casi siempre los directivos tienen la capacidad de escucha a los trabajadores de la institución, mientras que el 50,6% manifiestan en términos de algunas veces.

4.2. ANÁLISIS INFERENCIAL Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.

A continuación, se presenta la contrastación de las hipótesis planteadas, de modo que sea generalizable.

4.2.1 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

TABLA N° 30: CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON CONCERNIENTE AL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	(x) Desempeño directivo	(y) Clima organizacional	x ²	y ²	x.y
1	42	36	1764	1296	1512
2	44	35	1936	1225	1540
3	37	28	1369	784	1036
4	46	41	2116	1681	1886
5	30	30	900	900	900
6	39	39	1521	1521	1521
7	48	40	2304	1600	1920
8	31	32	961	1024	992
9	41	39	1681	1521	1599
10	46	35	2116	1225	1610
11	37	36	1369	1296	1332
12	40	39	1600	1521	1560
13	31	30	961	900	930
14	40	39	1600	1521	1560
15	39	36	1521	1296	1404
16	39	36	1521	1296	1404
17	42	37	1764	1369	1554
18	39	37	1521	1369	1443
19	38	34	1444	1156	1292
20	41	37	1681	1369	1517
21	38	29	1444	841	1102
22	44	39	1936	1521	1716
23	43	38	1849	1444	1634
24	37	35	1369	1225	1295
25	40	36	1600	1296	1440
26	42	39	1764	1521	1638
27	44	41	1936	1681	1804
28	38	36	1444	1296	1368
29	39	36	1521	1296	1404
30	40	36	1600	1296	1440
31	36	35	1296	1225	1260
32	34	36	1156	1296	1224
33	40	39	1600	1521	1560
34	35	29	1225	841	1015
35	44	39	1936	1521	1716
36	39	36	1521	1296	1404
37	42	34	1764	1156	1428
38	39	34	1521	1156	1326
39	42	35	1764	1225	1470

40	41	39	1681	1521	1599
41	44	40	1936	1600	1760
42	31	29	961	841	899
43	42	39	1764	1521	1638
44	43	36	1849	1296	1548
45	37	38	1369	1444	1406
46	40	39	1600	1521	1560
47	32	28	1024	784	896
48	42	38	1764	1444	1596
49	39	38	1521	1444	1482
50	39	35	1521	1225	1365
51	42	37	1764	1369	1554
52	39	38	1521	1444	1482
53	38	35	1444	1225	1330
54	39	37	1521	1369	1443
55	37	29	1369	841	1073
56	44	39	1936	1521	1716
57	43	36	1849	1296	1548
58	38	35	1444	1225	1330
59	40	34	1600	1156	1360
60	42	39	1764	1521	1638
61	44	39	1936	1521	1716
62	38	34	1444	1156	1292
63	41	36	1681	1296	1476
64	39	37	1521	1369	1443
65	40	33	1600	1089	1320
66	41	34	1681	1156	1394
67	40	35	1600	1225	1400
68	33	31	1089	961	1023
69	44	42	1936	1764	1848
70	42	36	1764	1296	1512
71	42	36	1764	1296	1512
72	38	32	1444	1024	1216
73	41	36	1681	1296	1476
74	40	33	1600	1089	1320
75	40	36	1600	1296	1440
76	39	36	1521	1296	1404
77	38	33	1444	1089	1254
78	44	35	1936	1225	1540
79	39	37	1521	1369	1443
TOTAL	3141	2827	125861	101945	113008

Fuente: Cuestionario de opinión

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

$$r = \frac{79(113008) - (3141)(2827)}{\sqrt{[79(125861) - (3141)^2][79(101945) - (2827)^2]}}$$

$$r = 0,69$$

Interpretación

El coeficiente de correlación obtenido $r = 0,69$, indica una correlación positiva, lo que significa que el desempeño directivo tiene relación positiva moderada con el clima organizacional en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

SIGNIFICACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

Hipótesis nula:

H_0 : No existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

Hipótesis alterna:

H_1 : Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

$$t = \frac{r - 0}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{N - 2}}}$$

Donde:

t : t de student (estadígrafo para la significación del coeficiente de correlación)

r : Coeficiente de correlación de Pearson

N: Tamaño de la muestra

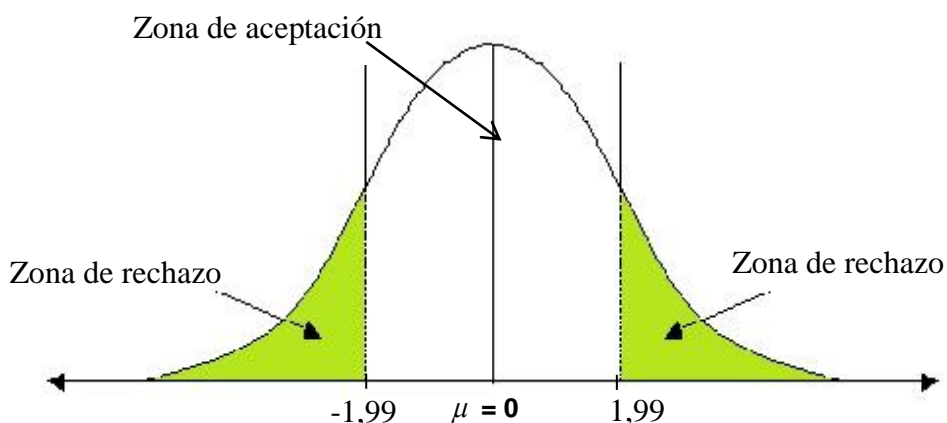
N-2: grados de libertad

$$r = 0.69$$

$$t = \frac{0,69 - 0}{\sqrt{\frac{1 - (0,69)^2}{79 - 2}}}$$

$$t = 8,51$$

Valor t crítico para el nivel de significancia $\alpha = 0,05$ y $(79 - 2 = 77)$ grados de libertad es 1,99



Por tanto,

Comparando los valores t hallada y crítica observamos que: 8,51 es mayor que 1,99. En consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se tiene indicios suficientes que permiten manifestar que existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

4.2.2 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

TABLA N° 31: CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON CONCERNIENTE AL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL, RESPECTO A LAS RELACIONES INTERPERSONALES

N°	(x) Desempeño directivo	(y) Relaciones interpersonales	x^2	y^2	$x.y$
1	42	13	1764	169	546
2	44	12	1936	144	528
3	37	9	1369	81	333
4	46	14	2116	196	644
5	30	9	900	81	270
6	39	12	1521	144	468
7	48	13	2304	169	624
8	31	10	961	100	310
9	41	12	1681	144	492
10	46	11	2116	121	506
11	37	12	1369	144	444
12	40	13	1600	169	520
13	31	9	961	81	279
14	40	12	1600	144	480
15	39	12	1521	144	468
16	39	12	1521	144	468
17	42	13	1764	169	546
18	39	12	1521	144	468
19	38	13	1444	169	494
20	41	13	1681	169	533
21	38	10	1444	100	380
22	44	12	1936	144	528
23	43	11	1849	121	473
24	37	12	1369	144	444
25	40	12	1600	144	480
26	42	14	1764	196	588
27	44	13	1936	169	572
28	38	13	1444	169	494
29	39	11	1521	121	429

30	40	11	1600	121	440
31	36	13	1296	169	468
32	34	14	1156	196	476
33	40	13	1600	169	520
34	35	10	1225	100	350
35	44	15	1936	225	660
36	39	13	1521	169	507
37	42	11	1764	121	462
38	39	13	1521	169	507
39	42	12	1764	144	504
40	41	12	1681	144	492
41	44	13	1936	169	572
42	31	10	961	100	310
43	42	12	1764	144	504
44	43	12	1849	144	516
45	37	14	1369	196	518
46	40	13	1600	169	520
47	32	9	1024	81	288
48	42	12	1764	144	504
49	39	12	1521	144	468
50	39	12	1521	144	468
51	42	13	1764	169	546
52	39	12	1521	144	468
53	38	13	1444	169	494
54	39	13	1521	169	507
55	37	10	1369	100	370
56	44	12	1936	144	528
57	43	11	1849	121	473
58	38	12	1444	144	456
59	40	12	1600	144	480
60	42	14	1764	196	588
61	44	13	1936	169	572
62	38	11	1444	121	418
63	41	11	1681	121	451
64	39	12	1521	144	468
65	40	11	1600	121	440
66	41	12	1681	144	492
67	40	11	1600	121	440
68	33	11	1089	121	363
69	44	15	1936	225	660
70	42	12	1764	144	504
71	42	13	1764	169	546
72	38	11	1444	121	418
73	41	12	1681	144	492
74	40	11	1600	121	440
75	40	12	1600	144	480
76	39	12	1521	144	468
77	38	11	1444	121	418
78	44	12	1936	144	528
79	39	13	1521	169	507
TOTAL	3141	948	125861	11504	37878

Fuente: Cuestionario de opinión

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

$$r = \frac{79(37878) - (3141)(948)}{\sqrt{[79(125861) - (3141)^2][79(11504) - (948)^2]}}$$

$$r = 0,53$$

Interpretación

El coeficiente de correlación obtenido $r = 0,53$, indica una correlación positiva, lo que significa que el desempeño directivo tiene relación positiva moderada con el clima organizacional en las relaciones interpersonales en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

SIGNIFICACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN**Hipótesis nula:**

H₀: No existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en las relaciones interpersonales en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

Hipótesis alterna:

H₁: Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en las relaciones interpersonales en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

$$t = \frac{r - 0}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{N - 2}}}$$

Donde:

t : t de student (estadígrafo para la significación del coeficiente de correlación)

r : Coeficiente de correlación de Pearson

N: Tamaño de la muestra

N-2: grados de libertad

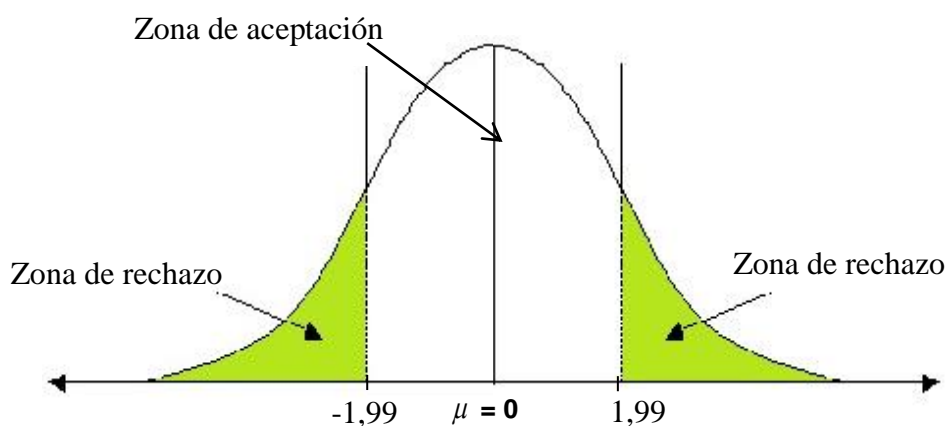
$$r = 0.53$$

$$t = \frac{0,53 - 0}{\sqrt{\frac{1 - (0,53)^2}{79 - 2}}}$$

$$t = 5,43$$

Valor t crítico para el nivel de significancia $\alpha = 0,05$ y $(79 - 2 = 77)$

grados de libertad es 1,99



Por tanto,

Comparando los valores t hallada y crítica observamos que: 5,43 es mayor que 1,99. En consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se tiene indicios suficientes que permiten manifestar que existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en las relaciones interpersonales en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

4.2.3 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

TABLA N° 32: CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON CONCERNIENTE AL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL RESPECTO AL TRABAJO EN EQUIPO

N°	(x) Desempeño directivo	(y) Trabajo en equipo	x^2	y^2	$x.y$
1	42	11	1764	121	462
2	44	10	1936	100	440
3	37	10	1369	100	370
4	46	13	2116	169	598
5	30	12	900	144	360
6	39	14	1521	196	546
7	48	14	2304	196	672
8	31	12	961	144	372
9	41	15	1681	225	615
10	46	13	2116	169	598
11	37	12	1369	144	444
12	40	12	1600	144	480
13	31	12	961	144	372
14	40	14	1600	196	560
15	39	11	1521	121	429

16	39	11	1521	121	429
17	42	11	1764	121	462
18	39	11	1521	121	429
19	38	10	1444	100	380
20	41	11	1681	121	451
21	38	10	1444	100	380
22	44	15	1936	225	660
23	43	15	1849	225	645
24	37	10	1369	100	370
25	40	12	1600	144	480
26	42	13	1764	169	546
27	44	15	1936	225	660
28	38	12	1444	144	456
29	39	13	1521	169	507
30	40	12	1600	144	480
31	36	10	1296	100	360
32	34	11	1156	121	374
33	40	12	1600	144	480
34	35	9	1225	81	315
35	44	13	1936	169	572
36	39	12	1521	144	468
37	42	10	1764	100	420
38	39	10	1521	100	390
39	42	12	1764	144	504
40	41	14	1681	196	574
41	44	13	1936	169	572
42	31	9	961	81	279
43	42	14	1764	196	588
44	43	13	1849	169	559
45	37	12	1369	144	444
46	40	12	1600	144	480
47	32	10	1024	100	320
48	42	13	1764	169	546
49	39	13	1521	169	507
50	39	10	1521	100	390
51	42	11	1764	121	462
52	39	12	1521	144	468
53	38	11	1444	121	418
54	39	11	1521	121	429
55	37	10	1369	100	370
56	44	15	1936	225	660
57	43	13	1849	169	559
58	38	10	1444	100	380
59	40	10	1600	100	400
60	42	13	1764	169	546
61	44	13	1936	169	572
62	38	12	1444	144	456
63	41	13	1681	169	533
64	39	12	1521	144	468
65	40	10	1600	100	400
66	41	11	1681	121	451
67	40	10	1600	100	400

68	33	10	1089	100	330
69	44	15	1936	225	660
70	42	13	1764	169	546
71	42	10	1764	100	420
72	38	10	1444	100	380
73	41	13	1681	169	533
74	40	10	1600	100	400
75	40	12	1600	144	480
76	39	11	1521	121	429
77	38	10	1444	100	380
78	44	11	1936	121	484
79	39	11	1521	121	429
TOTAL	3141	931	125861	11169	37238

Fuente: Cuestionario de opinión

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

$$r = \frac{79(37238) - (3141)(931)}{\sqrt{[79(125861) - (3141)^2][79(11169) - (931)^2]}}$$

$$r = 0,51$$

Interpretación

El coeficiente de correlación obtenido $r = 0,51$, indica una correlación positiva, lo que significa que el desempeño directivo tiene relación positiva moderada con el clima organizacional, respecto al trabajo en equipo en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

SIGNIFICACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

Hipótesis nula:

H_0 : No existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en el trabajo en equipo en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

Hipótesis alterna:

H_1 : Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en el trabajo en equipo en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

$$t = \frac{r - 0}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{N - 2}}}$$

Donde:

t : t de student (estadígrafo para la significación del coeficiente de correlación)

r : Coeficiente de correlación de Pearson

N: Tamaño de la muestra

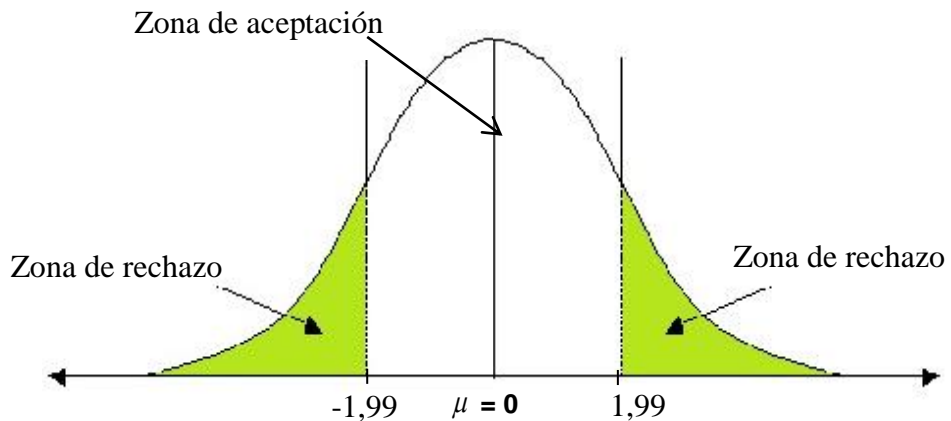
N-2: grados de libertad

$$r = 0.51$$

$$t = \frac{0,51 - 0}{\sqrt{\frac{1 - (0,51)^2}{79 - 2}}}$$

$$t = 5,14$$

Valor t crítico para el nivel de significancia $\alpha = 0,05$ y $(79 - 2 = 77)$ grados de libertad es 1,99



Por tanto,

Comparando los valores t hallada y crítica observamos que: 5,14 es mayor que 1,99. En consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se tiene indicios suficientes que permiten manifestar que existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en el trabajo en equipo en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

4.2.4 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

TABLA N° 33: CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON CONCERNIENTE AL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL RESPECTO A LA COMUNICACIÓN

N°	(x) Desempeño directivo	(y) Comunicación	x^2	y^2	$x \cdot y$
1	42	12	1764	144	504
2	44	13	1936	169	572

3	37	9	1369	81	333
4	46	14	2116	196	644
5	30	9	900	81	270
6	39	13	1521	169	507
7	48	13	2304	169	624
8	31	10	961	100	310
9	41	12	1681	144	492
10	46	11	2116	121	506
11	37	12	1369	144	444
12	40	14	1600	196	560
13	31	9	961	81	279
14	40	13	1600	169	520
15	39	13	1521	169	507
16	39	13	1521	169	507
17	42	13	1764	169	546
18	39	14	1521	196	546
19	38	11	1444	121	418
20	41	13	1681	169	533
21	38	9	1444	81	342
22	44	12	1936	144	528
23	43	12	1849	144	516
24	37	13	1369	169	481
25	40	12	1600	144	480
26	42	12	1764	144	504
27	44	13	1936	169	572
28	38	11	1444	121	418
29	39	12	1521	144	468
30	40	13	1600	169	520
31	36	12	1296	144	432
32	34	11	1156	121	374
33	40	14	1600	196	560
34	35	10	1225	100	350
35	44	11	1936	121	484
36	39	11	1521	121	429
37	42	13	1764	169	546
38	39	11	1521	121	429
39	42	11	1764	121	462
40	41	13	1681	169	533
41	44	14	1936	196	616
42	31	10	961	100	310
43	42	13	1764	169	546
44	43	11	1849	121	473
45	37	12	1369	144	444
46	40	14	1600	196	560
47	32	9	1024	81	288
48	42	13	1764	169	546
49	39	13	1521	169	507
50	39	13	1521	169	507
51	42	13	1764	169	546
52	39	14	1521	196	546
53	38	11	1444	121	418
54	39	13	1521	169	507

55	37	9	1369	81	333
56	44	12	1936	144	528
57	43	12	1849	144	516
58	38	13	1444	169	494
59	40	12	1600	144	480
60	42	12	1764	144	504
61	44	13	1936	169	572
62	38	11	1444	121	418
63	41	12	1681	144	492
64	39	13	1521	169	507
65	40	12	1600	144	480
66	41	11	1681	121	451
67	40	14	1600	196	560
68	33	10	1089	100	330
69	44	12	1936	144	528
70	42	11	1764	121	462
71	42	13	1764	169	546
72	38	11	1444	121	418
73	41	11	1681	121	451
74	40	12	1600	144	480
75	40	12	1600	144	480
76	39	13	1521	169	507
77	38	12	1444	144	456
78	44	12	1936	144	528
79	39	13	1521	169	507
TOTAL	3141	948	125861	11518	37892

Fuente: Cuestionario de opinión

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

$$r = \frac{79(37892) - (3141)(948)}{\sqrt{[79(125861) - (3141)^2][79(11518) - (948)^2]}}$$

$$r = 0,54$$

Interpretación

El coeficiente de correlación obtenido $r = 0,54$, indica una correlación positiva, lo que significa que el desempeño directivo tiene relación positiva moderada con el clima organizacional, respecto a la comunicación en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

SIGNIFICACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

Hipótesis nula:

H_0 : No existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en la comunicación en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

Hipótesis alterna:

H₁: Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en la comunicación en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

$$t = \frac{r - 0}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{N - 2}}}$$

Donde:

t : t de student (estadígrafo para la significación del coeficiente de correlación)

r : Coeficiente de correlación de Pearson

N: Tamaño de la muestra

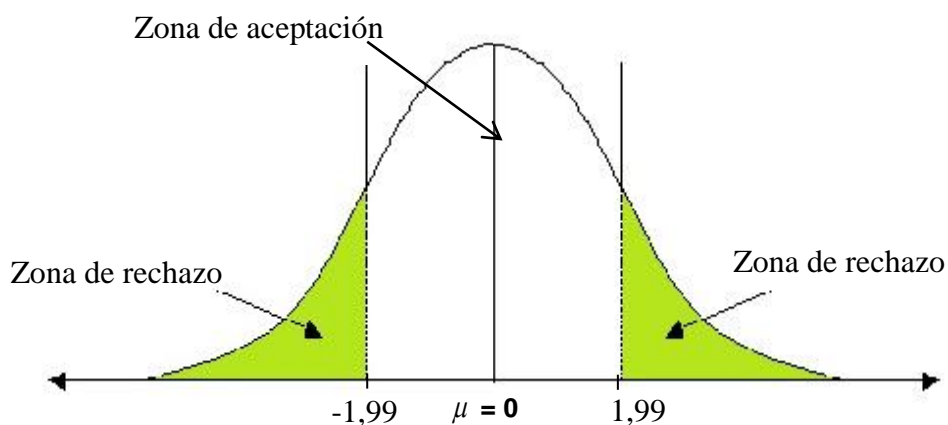
N-2: grados de libertad

$$r = 0.54$$

$$t = \frac{0,54 - 0}{\sqrt{\frac{1 - (0,54)^2}{79 - 2}}}$$

$$t = 5,59$$

Valor t crítico para el nivel de significancia $\alpha = 0,05$ y $(79 - 2 = 77)$ grados de libertad es 1,99



Por tanto,

Comparando los valores t hallada y crítica observamos que: 5,59 es mayor que 1,99. En consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se tiene indicios suficientes que permiten manifestar que existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima

organizacional en la comunicación en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

A partir de los hallazgos encontrados observamos un coeficiente de correlación de $r = 0,69$, indica una correlación positiva, lo que significa que el desempeño directivo tiene relación positiva moderada con el clima organizacional. Entonces aceptamos la hipótesis general que establece que existe relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en los docentes de la Red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis de la uGEL Huánuco 2018.

Estos resultados guardan relación con lo que dice el MINEDU “Las prácticas de Dirección escolar, son el conjunto de acciones que, fruto de la identificación de una necesidad, son sistemáticas, eficaces, eficientes, sostenibles, flexibles, pensadas y realizadas por los miembros de la Institución Educativa, y que, además de satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes, suponen una mejora evidente en el logro de los aprendizajes, en un marco ético y técnico, alineadas con su misión, su visión y sus valores.” (MINEDU 2012). Además, que proponen cambios estructurales mediante el desarrollo de: Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en todas y todos los estudiantes. Una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contextos de la escuela. Una escuela acogedora que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, así como un vínculo con las familias y

comunidad. (MINEDU 2014). Es decir que a medida que se mejore el desempeño directivo, mejorará el clima organizacional. Entonces Ello es acorde con lo que en éste trabajo de investigación de halla.

En lo que respecta a la existencia de una relación significativa entre el desempeño directivo y las relaciones personales en el clima organizacional, el hallazgo fue comparando los valores t hallada y crítica observamos que: 5,43 es mayor que 1,99. En consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se tiene indicios suficientes que permiten manifestar que existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en las relaciones interpersonales en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis UGEL Huánuco 2018. Lo que significa que aceptamos la Hipótesis Específica N° 01 “Existe una relación entre el desempeño directivo y las relaciones personales dentro del clima organizacional en los docentes de la Red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis de la UGEL Huánuco 2018”. Este resultado guarda relación con lo que menciona Uría (2011) en su investigación “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cia.Ltda”. entre sus conclusiones más importantes menciona “El desempeño laboral se ve afectado en gran medida por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y cohibe a los trabajadores, quiénes no dan valor agregado a un trabajo diario. Existe desmotivación en los trabajadores por falta de reconocimiento a su labor de parte de los directivos”. En una Institución Educativa se desea que las relaciones personal entre toda la comunidad educativa sean satisfactorias, sin embargo, éstas son complejas que el líder Directivo debe preocuparse por construir las y

mantenerlas pacientemente y tratar en lo posible que estas relaciones sean sólidas y duraderas para que cada uno de los componentes de la comunidad educativa apunte a metas y objetivos institucionales caso contrario se verá afectado en gran medida el liderazgo y no se conseguirá ningún aporte tal como afirma Uría (2011).

4.4. APORTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Otro de los resultados hallados comparando los valores t hallada y crítica observamos que: 5,14 es mayor que 1,99. En consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se tiene indicios suficientes que permiten manifestar que existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el trabajo en equipo en el clima organizacional en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis UGEL Huánuco 2018. Este resultado guarda relación con lo que sostiene Lopez (2007) “El trabajo colaborativo entre docentes favorece la innovación, pues ofrece nuevas ideas, otras formas de ver y analizar la realidad, estimula la creatividad, fortalece la confianza para acomodarse a las innovaciones, prudencia para saber cuándo adoptarlas y firmeza para oponerse a ellas.” Entonces podemos afirmar que el trabajo en equipo despierta el interés por el cambio, el personal aprende a realizar nuevos esfuerzos para que la organización alcance sus metas y objetivos, le queda al directivo de una Institución Educativa desarrollar en todo el personal de la comunidad educativa una mayor disposición para el pensamiento estratégico compartido. Entonces aceptamos la hipótesis específica N° 02 “Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el trabajo en equipo dentro de un clima organizacional en los docentes de la Red N° 01 del distrito de Amarilis UGEL Huánuco 2018”.

Finalmente, el hallazgo comparando los valores t hallada y crítica observamos que: 5,59 es mayor que 1,99. En consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se tiene indicios suficientes que permiten manifestar que existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en la comunicación en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis Ugel Huánuco 2018.

Al respecto Alcalá (2011) con su estudio “El clima organizacional en una institución pública de educación superior” afirma que “los trabajadores tienen una percepción regular del clima organizacional en la variable conflictos; esta variable mide el grado de aceptación de las opiniones discrepantes y la tolerancia a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto se manifiesten. La baja percepción en esta variable puede estar asociada a que en la institución están marcados los niveles jerárquicos y por lo tanto los canales de comunicación deben seguir éstos peldaños, haciendo que los conflictos y discrepancias no se resuelvan de manera instantánea”. El directivo de una Institución educativa debe saber y conocer que la comunicación, muchas veces infravalorada, es una de las armas más poderosas que una empresa puede poseer. A nivel interno, gozar de una comunicación fluida y agradable dentro de la empresa entre los compañeros puede dar lugar a sinergias, motivaciones y otras ventajas. Por otra parte, si esta comunicación no es satisfactoria, los efectos son muy nocivos y decisivos para el posible fracaso de la organización. Las empresas que tengan intención de **mantener la excelencia a todos los niveles** deberían tener en cuenta que la comunicación es fundamental a la hora de conseguir esta importante meta. De no darse el caso no se podrán solucionar problemas que

aquejan dentro de una institución y por ende no habrá un clima organizacional satisfactorio. Para culminar aceptamos la hipótesis específica N° 03 “existe una relación significativa entre el desempeño directivo y la comunicación dentro del clima organizacional en los docentes de la Red Educativa N° 01 del distrito de Amarilis UGEL Huánuco 2018.

CONCLUSIONES.

- El Desempeño Directivo se relaciona directamente con el Clima Organizacional en los docentes de la Red Educativa N° 01 de Amarilis Ugel Huánuco y que al mejorar el Desempeño Directivo se verán cambios positivos en el en el clima organizacional de las Redes educativas de la Ugel Huánuco.

- **La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes del Desempeño** Directivo se relaciona directamente, con el **Clima Organizacional** en los docentes de la Red Educativa N° 01 de Amarilis Ugel Huánuco con lo cual al fortalecer La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes del Desempeño Directivo se verán cambios positivos en el clima organizacional de los docentes en todas las Redes educativas de la Ugel Huánuco.

- **La orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes** del Desempeño Directivo, se relaciona directamente, con el Clima Organizacional en los docentes de la Red Educativa N° 01 de Amarilis Ugel Huánuco con lo cual, al mejorar la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes se verán cambios positivos en el clima organizacional de los docentes en todas las Redes educativas de la Ugel Huánuco.

RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS.

- Se recomienda a los Directivos de la Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 de Amarilis de la Ugel Huánuco, realizar talleres y dinámicas u otras actividades similares para mejorar y fortalecer el Clima Laboral en sus trabajadores en especial a los docentes, con el fin de obtener un mejor desempeño en las funciones, y esto trasladarlo en el aprendizaje de los alumnos que son el ombligo de la educación.
- Se recomienda también a los directivos de la Red N° 01 de Amarilis de la Ugel Huánuco reformar la escuela, a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, la participación de los padres de familia y comunidad al ser esto el factor determinante, en la gestión de condiciones para la mejora de los aprendizajes en el Desempeño Directivo que tienen un mayor impacto en el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas.
- Fomentar que la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, del Desempeño Directivo a través de la profesionalidad docente y proceso de acompañamiento sistemático, se relacionan directamente con el clima organizacional de los docentes de la, Red N° 01 de Amarilis de la Ugel Huánuco, con lo cual al mejorar la Imagen institucional se verán cambios positivos en el clima organizaciona

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ávila, R. (2001) Guía para elaborar la tesis: metodología de la investigación; cómo elaborar la tesis y/o investigación, ejemplos de diseños de tesis y/o investigación. Lima: ediciones R.A.
- Ansión, J. y Villacorta, A. (2004). *Para comprender la escuela pública: desde sus crisis y posibilidades*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. Recuperado de www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/127/110.
- Arias, G. (2006) Mitos y errores en la elaboración de Tesis y proyectos de investigación. Caracas: editorial Episteme.
- Asociación Americana de Psicología. (2010). *Manual de Publicaciones*. México: El Manual Moderno S.A.
- Barber, M. & Mourshed, M. (2008). ¿Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos? Santiago de Chile, Chile: PREAL. Recuperado de www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf
- Bisquerra, R. (1987). *Introducción a la estadística aplicada a la investigación educativa*. Barcelona: PPU.

- Blazquez, P. (2007). *Modelo para autoevaluar la práctica docente*. Madrid: Praxis.
- Bolívar, A. (2010a). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado de <www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>
- De la Corte, L., Blanco, A., y Sbucedo, J.M. (2004). *Psicología y derechos humanos*. Barcelona: Icaria.
- De la gestión educativa de instituciones de Educación Básica Regular. Lima: IPEBA.
- Fernández, P. (2006). *Clima organizacional y supervisión del desempeño docente en instituciones de educación básica*.(Tesis de maestría inédita, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela). Recuperada de : <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9217-06-00282.pdf>.
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Fullan, M. (2010). *Motion leadership. The skinny on becoming change savvy*. Thousand Oaks, CA:
- Gámez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. México: ISBN-13: 978-84-690-3682
- George, D. y Mallery, P. (1995). *Spss/PC+ Paso: Una guía sencilla y referencia*. Belmont: Wadsworth Publishing Compañy.

- Goleman, D. (2007). *Inteligencia social (4a ed.)*. Barcelona: Kairós.
- Guerra, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la Medición y Mejora del Desempeño*. Estados Unidos de América: Itson - Global Business Press.
- Guerrero, L. (2012). Modelo Escuelas Marca Perú. Rasgos y resultados que las definen y procesos
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A.
- Horn, A. & Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104. Recuperado de <<http://www.>
- Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica
- Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación,
- R.H. Sampieri, C. Fernández, P. Baptista. Metodología de la investigación 5ta edición 2010.

PAGINAS WEB

- ✓ www.google.com
- ✓ www.aguaholistic.cl
- ✓ www.monografias.com

ANEXO 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA RED EDUCATIVA N° 01 DE AMARILIS UGEL HUÁNUCO 2018.

AUTORA: GILMA CESILIA ROJAS NICOLAS.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p>Problema General ¿Qué relación existe entre desempeño directivo y el clima organizacional en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amariilis Ugel Huánuco 2018?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>1. ¿Qué relación existe entre el desempeño directivo y las relaciones personales en el clima organizacional en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de amariilis Ugel Huánuco 2018?</p> <p>2. ¿Qué relación existe entre el desempeño directivo y el trabajo en equipo en el clima organizacional en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de amariilis Ugel Huánuco 2018?</p> <p>3. ¿Qué relación existe entre el desempeño directivo y la comunicación en el clima organizacional en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de amariilis Ugel Huánuco 2018?</p>	<p>Objetivo General Determinar la relación que existe entre el desempeño directivo y el clima organizacional en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de amariilis Ugel Huánuco 2018</p> <p>Objetivo Especifico</p> <p>1. Establecer la relación que existe entre el desempeño directivo y el clima organizacional en las relaciones personales en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de amariilis Ugel Huánuco 2018</p> <p>2. Establecer la relación que existe entre el desempeño directivo y el clima organizacional en el trabajo en equipo en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de amariilis Ugel Huánuco 2018</p> <p>3. Establecer la relación que existe entre el desempeño directivo y el clima organizacional en la comunicación en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de amariilis Ugel Huánuco 2018</p>	<p>Hipótesis General Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amariilis Ugel Huánuco 2018</p> <p>Hipótesis Especifico</p> <p>Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en las relaciones personales en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amariilis Ugel Huánuco 2018.</p> <p>Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en el trabajo en equipo en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amariilis Ugel Huánuco 2018.</p> <p>Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en la comunicación en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amariilis Ugel Huánuco 2018.</p> <p>Hipótesis Nula. No Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amariilis Ugel Huánuco 2018 No Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en las relaciones personales en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amariilis Ugel Huánuco 2018. No Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en el trabajo en equipo en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amariilis Ugel Huánuco 2018. No Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional en la comunicación en los docentes de la red Educativa N° 01 del distrito de Amariilis Ugel Huánuco 2018.</p>	<p>Independiente</p> <p>Desempeño Directivo</p>	<p>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.</p> <p>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p>	<ul style="list-style-type: none"> Planificación institucional. Participación democrática Condiciones operativas Procesos de evaluación <ul style="list-style-type: none"> Comunidad de Aprendizaje Formación continua Investigación pedagógica Calidad de los procesos pedagógicos Monitoreo y acompañamiento Reflexión conjunta 	<p>Nivel y Tipo</p> <p>Descriptivo correlacional</p> <p>Instrumentos</p> <p>Cuestionario</p>
			<p>Dependiente</p> <p>Clima Organizacional</p>	<p>Relaciones personales</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tolerancia Aceptación Empatía. <ul style="list-style-type: none"> participación integración organización <ul style="list-style-type: none"> Información oportuna Transparencia. Capacidad de Escucha. 	<p>Instrumentos</p> <p>Cuestionario</p>

ANEXO 02



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

Consentimiento Informado

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Gilma C. Rojas Nicolás**, de la ESCUELA DE POSTGRADO de la Universidad HERMILIO VALDIZAN. La meta de este estudio es 79 docentes de la Red Educativa N° 01 de Amarilis Ugel Huánuco.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas de un cuestionario. Esto tomará aproximadamente 10 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este cuestionario, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Gilma C. Rojas Nicolás**. Con el título de la tesis **EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA RED EDUCATIVA N° 01 DE AMARILIS UGEL HUÁNUCO 2018**.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a 999068214 al teléfono

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a 962990262 al teléfono anteriormente mencionado.

DONATA MARIA LOPEZ LOPEZ *10-07-18.*

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha

22475752

ANEXO 03
CUESTIONARIO DE OPINIÓN

DESEMPEÑO DIRECTIVO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA RED EDUCATIVA N° 01 DEL DISTRITO DE AMARILIS UGEL HUANUCO 2018.

DATOS GENERALES:

Sexo: varón____Mujer____Edad_____

Condición laboral: Nombrado____Contratado____Otro_____

Tiempo de Servicios: _____Años____Meses

Profesión: _____Especialidad:_____

Cargo: _____

Indicaciones:

Estimado docente, a continuación, presentamos los ítems para ser respondidos de acuerdo a su apreciación educativa, de manera que solicitamos responder con la mayor sinceridad del caso, pues los resultados nos permitirán tener una mejor comprensión sobre el tema en estudio. **Es completamente anónima.**

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
05	04	03	02	01

Variable 1: Desempeño Directivo.

		1	2	3	4	5
	Dimensión 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.					
01	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje					
02	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.					
03	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes					
04	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje					
	Dimensión 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.					
05	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.					
06	Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje					
07	Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.					
08	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.					

09	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas					
10	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.					
Variable 2: Clima Organizacional.						
	Dimensión 1: Relaciones Interpersonales.					
11	Promueve el trato de persona a persona					
12	Da un trato personalizado a los miembros de comunidad educativa					
13	Fomenta en los docentes la demostración de sus cualidades					
	Dimensión 2: Trabajo en equipo.					
14	Organizan mesas de trabajo para aprender acerca de determinado aspecto novedoso.					
15	Propicia la integración del personal docente y trabajadores administrativos en círculos de calidad					
16	La dirección Promueve acciones conjuntas para lograr un clima organizacional agradable.					
	Dimensión 3: Comunicación.					
17	Transmite la información oportunamente					
18	Incentiva la franqueza entre los trabajadores de la institución.					
19	Los directivos tienen la capacidad de escucha a los trabajadores de la institución.					

Muchas gracias.

ANEXO 04



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN DE HUÁNUCO

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

APELLIDOS Y NOMBRES: González Paredes Haydée AdrianaCARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Especialista UGEL Huánuco

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

AUTOR DEL INSTRUMENTO: Gilma Cesilia Rojas Nicolás

TÍTULO. EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA RED EDUCATIVA N° 01 DE AMARILIS UGEL HUÁNUCO 2018.

CRITERIOS DE VALIDACIÓN:

DIMENSIONES	ÍTEMS	VALIDEZ						OBSERVACIÓN
		CLARIDAD		OBJETIVIDAD		PERTINENCIA		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje	✓		✓		✓		
	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	✓		✓		✓		
	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes	✓		✓		✓		
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	✓		✓		✓		
	Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje	✓		✓		✓		
	Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.	✓		✓		✓		
	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.	✓		✓		✓		
	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas	✓		✓		✓		
	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el	✓		✓		✓		

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN DE HUÁNUCO

	conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.	✓		✓		✓		
Relaciones Interpersonales	Promueve el trato de persona a persona	✓		✓		✓		
	Da un trato personalizado a los miembros de comunidad educativa	✓		✓		✓		
	Fomenta en los docentes la demostración de sus cualidades	✓		✓		✓		
Trabajo en equipo	Organizan mesas de trabajo para aprender acerca de determinado aspecto novedoso.	✓		✓		✓		
	Propicia la integración del personal docente y trabajadores administrativos en círculos de calidad	✓		✓		✓		
	La dirección Promueve acciones conjuntas para lograr un clima organizacional agradable.	✓		✓		✓		
Comunicación.	Transmite la información oportunamente	✓		✓		✓		
	Incentiva la franqueza entre los trabajadores de la institución.	✓		✓		✓		
	Los directivos tienen la capacidad de escucha a los trabajadores de la institución.	✓		✓		✓		

OPINIÓN DEL EXPERTO:

<input checked="" type="checkbox"/> VÁLIDO	<input type="checkbox"/> MEJORAR	<input type="checkbox"/> NO VÁLIDO
LUGAR Y FECHA	Huánuco, 25 abril del 2018.	



FIRMA DEL EXPERTO
N° DE DNI: 22434488



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN DE HUÁNUCO

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS



APELLIDOS Y NOMBRES: ESPIÑOZA SANDOVAL, María I.
 CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Especialista de la UGEL - HUÁNUCO
 NOMBRE DEL INSTRUMENTO:
 AUTOR DEL INSTRUMENTO: Gilma Cesilio Rojas Nicolás

TÍTULO. EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA RED EDUCATIVA N° 01 DE AMARILIS UGEL HUÁNUCO 2018.

CRITERIOS DE VALIDACIÓN:

		VALIDEZ						OBSERVACIÓN
DIMENSIONES	ÍTEMS	CLARIDAD		OBJETIVIDAD		PERTINENCIA		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje	✓			✓		✓	
	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	✓			✓		✓	
	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes	✓			✓		✓	
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	✓	✓	✓	✓	✓		
	Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje	✓	✓	✓		✓		
	Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.	✓			✓		✓	
	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.	✓			✓		✓	
	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas	✓			✓		✓	
	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el	✓			✓		✓	

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN DE HUÁNUCO

	conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.	✓		✓		✓		
Relaciones Interpersonales	Promueve el trato de persona a persona	✓		✓		✓		
	Da un trato personalizado a los miembros de comunidad educativa	✓		✓		✓		
	Fomenta en los docentes la demostración de sus cualidades	✓		✓		✓		
Trabajo en equipo	Organizan mesas de trabajo para aprender acerca de determinado aspecto novedoso.	✓		✓		✓		
	Propicia la integración del personal docente y trabajadores administrativos en círculos de calidad	✓		✓		✓		
	La dirección Promueve acciones conjuntas para lograr un clima organizacional agradable.	✓		✓		✓		
Comunicación.	Transmite la información oportunamente	✓		✓		✓		
	Incentiva la franqueza entre los trabajadores de la institución.	✓		✓		✓		
	Los directivos tienen la capacidad de escucha a los trabajadores de la institución.	✓		✓		✓		

OPINIÓN DEL EXPERTO:

<input checked="" type="checkbox"/> VÁLIDO	<input type="checkbox"/> MEJORAR	<input type="checkbox"/> NO VÁLIDO
LUGAR Y FECHA	Huánuco, 29 de abril del 2018	



FIRMA DEL EXPERTO

N° DE DNI: 08888248

ANEXO 05**GILMA CESILIA ROJAS NICOLAS.**

Nació en el Distrito de Quivilla, Provincia de Dos de Mayo Región Huánuco, hijo del don Román Rojas Poma y de doña Dinamar Nicolás. Sus estudios de educación básica lo realizaron en su ciudad natal. Los estudios superiores los hizo en el Instituto Superior pedagógico Marcos Durand Martel, mientras que los estudios complementarios de Bachiller y Licenciatura en ciencia de la Educación lo realizó en la Universidad Hermilio Valdizán. Más adelante obtuvo el grado de Maestro en Educación con mención en Gestión y Planeamiento Educativo en la misma Universidad. Fue docente de la I.E. Pedro Sánchez Gavidia, árbitro Profesional de Fútbol de primera categoría Nacional. Fue directora de la I.E. 32045 de Cachuna distrito de Amarilis, Actualmente trabaja como especialista de educación en la unidad ejecutora de Huánuco.



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

Huánuco – Perú

ESCUELA DE POSGRADO

Campus Universitario, Pabellón V "A" 2do. Piso – Cayhuayna
Teléfono 514760 -Pág. Web. www.posgrado.unheval.edu.pe



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En el Auditorio de la Escuela de Posgrado, siendo las **10:00h**, del día viernes **12 DE OCTUBRE DE 2018**, ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. David Julio MARTEL ZEVALLOS	Presidente
Dra. Narda Socorro TORRES MARTINEZ	Secretaria
Mg. Ana María SOTO RUEDA	Vocal

Asesor de Tesis: Mg. Omar Hans CONTRERAS CANTO (Resolución N° 0644-2018-UNHEVAL/EPG-D)

La aspirante al Grado de Maestro en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo, Doña, Gilma Cecilia ROJAS NICOLAS.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: **“EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA RED EDUCATIVA N° 01 DE AMARILIS UGEL HUÁNUCO 2018”**.

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante a Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- a) Presentación personal.
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones.
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- d) Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

.....
.....

Obteniendo en consecuencia la Maestría la Nota de DIECISEIS (16)
Equivalente a Bueno, por lo que se declara Muy Buena
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 11:30 horas del 12 de octubre de 2018.

 PRESIDENTE DNI N° <u>22421430</u>	 VOCAL DNI N°
 SECRETARIA DNI N° <u>22422538</u>	

Leyenda:
19 a 20: Excelente
17 a 18: Muy Bueno
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 02313-2018-UNHEVAL/EPG-D)

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Apellidos y Nombres: *ROJAS NICOLÁS, GILMA CECILIA*
 DNI: *22518333* Correo electrónico: *Gice71@hotmail.com*
 Teléfono de casa: Celular: *999068214* Oficina:

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

POSGRADO
Maestría: <i>EN EDUCACIÓN</i>
Mención: <i>GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO</i>

Grado Académico obtenido: **P**

Título de la tesis: *EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA DED EDUCATIVA N.º 01 DE AMARILIS UGEL HUÁNUCO 2018.*

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de acceso	Descripción de acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

() 1 año () 2 años () 3 años () 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma:


 Firma del autor