

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POSGRADO



**“LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL CLIMA LABORAL EN
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL
NIVEL SECUNDARIA DE LA PROVINCIA DE
YAROWILCA 2017”.**

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

TESISTA: ROSALI MIGUEL CHAVEZ FERNANDEZ

ASESORA: DRA. LAURA CARMEN BARRIONUEVO TORRES

HUÁNUCO – PERÚ

2019

Dedicatoria

A mis queridos padres Adriano Chávez Polo y María Cristina Fernández Rondán, por ser ejemplos de vida a seguir; y a mi esposa Elita Nelly Atencia Gonzales, por ser mi apoyo y mi vida.

Agradecimiento

A Dios Todopoderoso creador del cielo y de la tierra, por concederme la vida y la oportunidad de seguir logrando metas en mi formación profesional.

A mi querida familia por su apoyo desinteresado, por estar siempre en las circunstancias favorables y adversas conmigo.

A mi asesora, Dra. Laura Carmen Barrionuevo Torres, por su fortaleza, asesoramiento, acompañamiento y orientación en el desarrollo de la presente investigación.

A los directores/as de las instituciones educativas del nivel secundario de la provincia de Yarowilca, por haberme concedido el permiso y la autorización; y a los profesores por haberme brindado su colaboración respondiendo los instrumentos de mi investigación.

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y el Clima Laboral en las instituciones educativas públicas del Nivel Secundaria-Yarowilca. El tipo de investigación fue básica, con un nivel descriptivo y diseño correlacional. La población estuvo conformada por 350 docentes de las 36 instituciones educativas públicas del nivel secundaria. El muestreo fue de tipo intencional. En este sentido para la muestra se tomó una Institución Educativa por distrito con mayor población docente, y estuvo conformada por 150 docentes. A quienes se aplicó dos cuestionarios de opinión para recoger información, estos instrumentos fueron validados por expertos. La confiabilidad se determinó mediante el alfa de Cronbach, el cual arrojó un 0.93 para la gestión educativa y un 0.91 para el clima laboral, cuya confiabilidad fue excelente. Los resultados obtenidos mostraron que existe relación entre la gestión educativa y el clima laboral en las instituciones educativas públicas del Nivel Secundaria-Yarowilca, ya que el coeficiente de correlación de Pearson obtenido fue $r= 0,84$, el mismo que representa una correlación positiva alta.

Palabras clave: Participación, motivación, creatividad, liderazgo, comunicación y confianza.

Abstract

The present research work was aimed at determine the relationship that exists between the Educational Management and the Labor Climate in the public educational institutions of the Secondary Level-Yarowilca. The type of research was basic, with a descriptive level and correlational design. The population consisted of 350 teachers from the 36 public educational institutions of the secondary level. The sampling was intentional. In this sense, an Educational Institution was taken by district with the largest teaching population, and was made up of 150 teachers. To whom two opinion questionnaires were applied to gather information, these instruments were validated by experts. Reliability was determined using Cronbach's alpha, which yielded 0.93 for educational management and 0.91 for the work climate, whose reliability was excellent. The results obtained showed that there is a relationship between educational management and the work environment in the public educational institutions of the Yarowilca Secondary Level, since the Pearson correlation coefficient obtained was $r = 0.84$, which represents a high positive correlation .

Keywords: Participation, motivation, creativity, leadership, communication and trust.

Índice

	Pág.
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Índice.....	vi
Introducción.....	viii
 CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Fundamentación del problema de investigación.....	12
1.2 Justificación.....	14
1.3 Importancia.....	15
1.4 Limitaciones.....	15
1.5 Formulación del problema de investigación general y específicos...	16
1.6 Formulación de objetivos generales y específicos.....	18
1.7 Formulación de hipótesis generales y específicas.....	19
1.8 Variables.....	20
1.9 Operacionalización de variables.....	21
1.10 Definición de términos operacionales.....	25
 CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes.....	26
2.2 Bases teóricas.....	34
2.2.1 La Gestión Educativa.....	34
2.2.1.1 Definición de Gestión.....	34
2.2.1.2 Modelos de Gestión.....	36
2.2.1.3 Definición de Gestión Educativa.....	39
2.2.1.4 Dimensiones de Gestión Educativa.....	41
2.2.1.4.1 Dimensión Institucional.....	42
2.2.1.4.2 Dimensión Pedagógica.....	43
2.2.1.4.3 Dimensión Administrativa.....	44
2.2.1.4.4 Dimensión Comunitaria.....	44
2.2.1.5 Procesos de la Gestión Educativa.....	45
2.2.1.5.1 Planificación.....	46
2.2.1.5.2 Organización.....	50
2.2.1.5.3 Dirección.....	54
2.2.1.5.4 Ejecución.....	59
2.2.1.5.5 Control.....	60
2.2.1.5.6 Evaluación.....	61
2.2.1.6 Instrumentos de la Gestión Educativa.....	63
2.2.2. El Clima Laboral.....	67
2.2.2.1 Definición de Clima Laboral.....	67
2.2.2.2 Teorías del Clima Laboral.....	68
2.2.2.2.1 Teoría de Clima Organizacional.....	69
2.2.2.2.2 Teoría de las relaciones humanas (Escuela Humanista).....	71
2.2.2.3 Factores que conforman el Clima Laboral.....	73

2.2.2.4 Dimensiones del Clima Laboral.....	75
2.2.2.4.1 La participación.....	76
2.2.2.4.2 La motivación.....	78
2.2.2.4.3 La creatividad.....	79
2.2.2.4.4 El liderazgo.....	81
2.2.2.4.5 La comunicación.....	82
2.2.2.4.6 La confianza.....	84
2.2.2.5 Efectos del Clima Laboral.....	85
2.2.2.6 Clima, cultura y organizaciones que aprenden.....	85
2.3 Bases conceptuales.....	87
 CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	
3.1 Ámbito.....	89
3.2 Población.....	89
3.3 Muestra.....	90
3.4 Nivel y tipo de estudio.....	91
3.5 Diseño de investigación.....	92
3.6 Técnicas e instrumentos.....	92
3.7 Validación y confiabilidad del instrumento.....	95
3.8 Procedimiento.....	97
3.9 Tabulación.....	97
 CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1 Análisis descriptivo.....	98
4.2 Análisis inferencial y contrastación de hipótesis.....	113
4.2.1 Contrastación de la hipótesis general.....	113
4.2.2 Contrastación de la hipótesis específica 1.....	118
4.2.3 Contrastación de la hipótesis específica 2.....	122
4.2.4 Contrastación de la hipótesis específica 3.....	127
4.2.5 Contrastación de la hipótesis específica 4.....	132
4.2.6 Contrastación de la hipótesis específica 5.....	136
4.2.7 Contrastación de la hipótesis específica 6.....	141
4.3 Discusión de resultados.....	145
4.4 Aporte de la investigación.....	154
CONCLUSIONES	156
SUGERENCIAS	158
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	160
ANEXOS	166
Anexo 01. Matriz de consistencia.....	167
Anexo 02. Consentimiento informado.....	169
Anexo 03. Instrumentos.....	170
Anexo 04. Validación de los instrumentos por jueces.....	174
Anexo 05. Evidencias fotográficas.....	196
Anexo 06. Sistematización de datos de los ítems de las variables de estudio.....	202
NOTA BIOGRÁFICA	227
ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO	228
AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO	229

Introducción

El contexto actual se caracteriza por los avances de la ciencia, la tecnología, la globalización, la influencia de las TIC, las continuas transformaciones, el entorno competitivo, las necesidades de desarrollo y capacitación, que se dan en los entornos educativos, económicos, políticos, sociales y culturales de los países, de las instituciones u organizaciones y de las personas, creando realidades cada vez más complejas y creando problemas en países en vías de desarrollo, afectando a la educación en general, dando lugar a reformas educativas y a la intervención de otras organizaciones internacionales con el objetivo de mejorar la gestión y la calidad educativa.

La gestión se entiende 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.

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 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.

Los referentes teóricos que sustentan sobre la gestión educativa y el clima laboral que involucra a la participación, motivación, creatividad, liderazgo, comunicación y confianza se resalta que toda organización requiere de una apropiada gestión, esto implica que dicha gestión no debe ser solo empírica, sino debe tener los procesos de planificación, organización, dirección, ejecución y control; siendo estos requisitos necesarios para conllevar al progreso a una organización. Asimismo de estos procesos dependerán otros factores como el clima laboral, clima institucional, desempeño laboral, desempeño académico y participación activa de los involucrados.

La gestión educativa es preponderante para un apropiado clima laboral, teniendo en cuenta que la satisfacción dependerá de la planificación, organización, dirección, ejecución y control, asimismo los resultados refrendan que los incentivos por las actividades laborales juegan un papel importante para que el docente se sienta motivado, participe activamente, muestre su creatividad, liderazgo, asimismo muestre adecuada comunicación y confianza.

A la vez el clima laboral es un concepto amplio y complejo que aparece unido a planteamientos de la sociología, psicología y el comportamiento organizacional, siendo un concepto que ha evolucionado y recibido aportes de varias disciplinas del comportamiento humano; ahora, está ampliamente aplicado en el campo educativo. Este concepto que hace referencia a la manera en que la escuela es vivida por la comunidad educativa, recibe también el nombre de clima organizacional, clima institucional, clima escolar o clima laboral.

Por eso, para Méndez (2006) el clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las

condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Ante esta situación la presente investigación tiene como objetivo. Determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y el Clima Laboral en las instituciones educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

El I capítulo está orientado a la descripción del problema de investigación, a la fundamentación del problema, justificación e importancia de la investigación, limitaciones, formulación del problema de investigación general y específicos, de los objetivos general y específicos, de las hipótesis general y específicas, las variables, la operacionalización de variables y la definición de términos operacionales.

En II capítulo comprende el marco teórico: los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las bases conceptuales.

El III capítulo está orientado a la metodología de la investigación, que comprende: Ámbito, población, muestra, nivel y tipo de estudio, diseño de la investigación, técnicas e instrumentos, validación y confiabilidad del instrumento, procedimiento y tabulación.

El IV capítulo presenta los resultados y discusión: Análisis descriptivo, análisis inferencial y contrastación de hipótesis, discusión de resultados y aporte de la investigación.

Finalmente, se adiciona las conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Fundamentación del problema de investigación

En los últimos cien años casi todas las instituciones han cambiado, menos las instituciones educativas. En general, la institución educativa mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. Además, el diseño institucional de la institución educativa tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos es educar y la demanda educativa del siglo XXI. Esta situación se ve reflejada en la mayoría de las instituciones educativas del Perú, encontrando (MINEDU, 2014): 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 únicamente normativo y poco funcionales; participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos; desconfianza, subordinación y conflicto como estilo de relación entre los actores de la comunidad educativa; directivos con prácticas autoritarias o permisivas; y una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada.

Donde la gestión de las instituciones educativas ha sido asumida 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.

También esta situación se observa en las instituciones educativas de la provincia de Yarowilca, que son dirigidas por directores (as) designados (as) en su minoría y por encargatura en su mayoría; cuentan con docentes nombrados y contratados, organizados dentro de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial. Donde los directivos presentan dificultades en su planificación, organización, dirección, control, ejecución y evaluación. Esto genera desorganización, incumplimiento de funciones, rompimiento de relaciones, falta de participación, confianza y comunicación por parte de los directivos y docentes, lo que conlleva a generarse un mal clima laboral en dichas instituciones educativas. Donde los docentes no se identifican con la institución educativa, se limitan a cumplir sus funciones, caminan por su lado o en grupos fraccionados, hablan mal del director y de algunos colegas en particular, buscan su interés personal y no de la comunidad educativa. Como consecuencia no se percibe una buena gestión educativa ni un buen clima laboral.

Ante este escenario es fundamental que la comunicación del director sea de una manera clara, transparente y respetuosa; ya que, algo que afecta mucho al clima laboral son las órdenes que no se entienden y las exigencias de cambio que no son transparentes para los implicados. El director necesita capacitarse, reflexionar sobre lo que hace y pide hacer; debe ser más consciente con los docentes; crear relaciones cercanas que permitan una comunicación real. Así, estará construyendo el llamado clima institucional que

define el ambiente dentro del cual nos movemos todos hacia el logro de los objetivos.

Por lo que, el propósito de la presente investigación es determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y el Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017; con la finalidad de buscar alternativas viables que permitan mejorar la gestión educativa y el buen clima laboral, donde todos se sientan involucrados y partícipes.

1.2 Justificación

Justificación teórica. La Gestión, en un ámbito como el Colegio donde los procesos educativos atraviesan diversas acciones y espacios de la organización; necesita contar con un referente que oriente el quehacer de los directores en todas sus dimensiones: desde el aula hasta la vida institucional, desde lo pedagógico hasta los distintos asuntos organizacionales; transitando de una labor administrativa a una labor centrada en la atención a la comunidad educativa. Por ende, en nuestro trabajo de investigación abordamos la Gestión Educativa y el Clima Laboral de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria del ámbito de la provincia de Yarowilca.

Justificación práctica. En la presente investigación se abordó la Gestión Educativa como un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las Instituciones Educativas, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, institucionales, comunitarios y administrativos, para mantener la autonomía institucional y para poder responder a las necesidades educativas. Por otro lado, se abordó el clima laboral como el ambiente social existente entre los

miembros de una comunidad a partir de sus relaciones cotidianas a fin de constituir una fuerza colectiva que les permita conseguir el logro de sus objetivos institucionales e identificarse con su comunidad. De ahí, la necesidad de investigar cuál es la relación que existe entre la Gestión Educativa y el Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca.

Justificación metodológica. La presente investigación se justifica también por la metodología que se utilizó en ella. Pues, utilizamos algunas técnicas, cuestionarios; los cuales nos sirvieron como instrumentos de recojo de información y, podrán ser aplicados en las demás Instituciones Educativas Públicas de la provincia Yarowilca, y de la región Huánuco.

1.3 Importancia

La presente investigación es importante en la medida que nos permitió sistematizar un conjunto de información de las variables abordadas; determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y el Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca; lo cual permite brindar orientaciones para una mejor gestión y fomento de un mejor clima laboral en las Instituciones Educativas.

1.4 Limitaciones

Entre las principales limitaciones que se dieron en el proceso de la presente investigación tenemos:

El factor tiempo. Es indispensable, porque la investigación en mención requirió de tiempo y dedicación para su ejecución, recojo de datos de información y establecimiento de resultados. Fue la labor que vengo

desempeñando en mi centro de trabajo lo que limitó, en cierto modo, la ejecución de mi trabajo de investigación.

El factor bibliográfico. Existen algunas tesis nacionales y más que nada internacionales que abordan las variables de Gestión Educativa y el Clima Laboral; las cuales, hemos descargado de Internet. Como también algunos libros que tratan sobre las variables de investigación. Sin embargo, contamos con escasa bibliografía en físico sobre dichas variables.

Factor económico. Es otro de los factores que limitó mi investigación porque generó una buena inversión económica, en la obtención de bibliografía sobre las variables de estudio, movilidad para aplicar los instrumentos, compra de materiales, proceso de datos estadísticos, entre otros gastos. Lo cual, me llevó a tener que ajustar el ingreso mensual obtenido por mi trabajo, para destinar una cierta cantidad de dinero para mi investigación en curso. Sin embargo, puse todo mi esfuerzo y dedicación para superar ésta y otras dificultades que se presentaron.

1.5 Formulación del problema de investigación general y específicos

1.5.1 Problema general

¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa y el Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017?

1.5.2 Problemas específicos

- a. ¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa y la Participación del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017?
- b. ¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa y la Motivación del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017?
- c. ¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa y la Creatividad del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017?
- d. ¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa y el Liderazgo del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017?
- e. ¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa y la Comunicación del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017?
- f. ¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa y la Confianza del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017?

1.6 Formulación de objetivos generales y específicos

1.6.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y el Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

1.6.2 Objetivos específicos

- a. Establecer la relación que existe entre la Gestión Educativa y la Participación del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.
- b. Establecer la relación que existe entre la Gestión Educativa y la Motivación del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.
- c. Establecer la relación que existe entre la Gestión Educativa y la Creatividad del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.
- d. Establecer la relación que existe entre la Gestión Educativa y el Liderazgo del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.
- e. Establecer la relación que existe entre la Gestión Educativa y la Comunicación del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

- f. Establecer la relación que existe entre la Gestión Educativa y la Confianza del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

1.7 Formulación de hipótesis generales y específicas

1.7.1 Hipótesis general

La relación que existe entre la Gestión Educativa y el Clima Laboral es positiva en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

1.7.2. Hipótesis específicas

- a. La relación que existe entre la Gestión Educativa y la Participación del Clima Laboral es positiva en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.
- b. La relación que existe entre la Gestión Educativa y la Motivación del Clima Laboral es positiva en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.
- c. La relación que existe entre la Gestión Educativa y la Creatividad del Clima Laboral es positiva en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.
- d. La relación que existe entre la Gestión Educativa y el Liderazgo del Clima Laboral es positiva en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

- e. La relación que existe entre la Gestión Educativa y la Comunicación del Clima Laboral es positiva en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

- f. La relación que existe entre la Gestión Educativa y la Confianza del Clima Laboral es positiva en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

1.8 Variables

Las variables de la presente investigación son:

- **Variable 1**

Gestión Educativa

- **Variable 2**

Clima Laboral

1.9 Operacionalización de variables

Tabla N° 01
Operacionalización de variables

VARIABLE 1: GESTIÓN EDUCATIVA				
DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
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).	I. Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orienta las actividades por el camino más corto, sencillo y económico. ▪ Hace participar a los agentes de la Institución Educativa en toda circunstancia. ▪ Facilita el control y la supervisión en la Institución Educativa. ▪ Atiende las fases, las estructuras y procesos del quehacer educativo. ▪ Considera diferentes productos en la planificación. 	1-5	Cuestionario
	II. Organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unifica criterios para el mejor y mayor logro de objetivos. ▪ Divide el trabajo en comisiones de modo que cada uno sea útil y necesario. ▪ Establece normas técnicas de organización. ▪ Prevé los recursos para lograr los objetivos en cada proceso. ▪ Impulsa el trabajo en equipo. 	6-10	
	III. Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atiende con igual importancia a los factores académicos y administrativos. ▪ Se concentra en el control de los programas curriculares, materiales educativos y evaluación. ▪ Crea condiciones favorables al hecho pedagógico. ▪ Garantiza el funcionamiento eficiente de la administración. ▪ Apunta al mejoramiento de la calidad de la educación. 	11-15	

	IV. Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisa las actividades administrativas y pedagógicas. ▪ Facilita la integración y coordinación de las actividades de los docentes. ▪ Emplea los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. ▪ Involucra a través de un esquema las relaciones y funciones de los agentes de la Institución Educativa. ▪ Realiza la división de tareas, la toma de decisiones y la delegación de funciones. 	16-20	
	V. Control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mide y corrige las actividades de los docentes para asegurar que se ajustan a los planes. ▪ Contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes. ▪ Toma la indispensable acción correctiva. ▪ Controla la preparación y capacitación del personal docente y administrativo. ▪ Controla el cumplimiento del cuadro de actividades y de presupuesto de la Institución Educativa. 	21-25	
	VI. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determina la pertinencia e impacto de las actividades realizadas. ▪ Ayuda a reprogramar y a tomar decisiones futuras. ▪ Cumple el rol de ser quién indique cuando es necesario elevar las metas y objetivos. ▪ Asegura que las actividades respondan a la programación ejecutada. ▪ Introduce reajustes a la programación y a la asignación de recursos. 	26-30	

VARIABLE 2: CLIMA LABORAL				
DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
Es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y	I. Participación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participa en las actividades de la Institución Educativa. ▪ Participa en los órganos colegiados de la Institución Educativa (CONEI, comunidad magisterial). ▪ Se integra en los equipos y reuniones de trabajo del profesorado en su centro educativo. ▪ Grado en que el profesorado propicia la participación de los colegas, padres y estudiantes. ▪ Grado de coordinación interna y externa en la Institución Educativa. 	1-5	Cuestionario
	II. Motivación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado en que se encuentra motivado el profesorado en el centro educativo. ▪ Grado de satisfacción del profesorado. ▪ Grado de reconocimiento del trabajo que realiza en el centro educativo. ▪ Grado en que cree que se valora su profesionalidad. ▪ Grado de autonomía en la Institución Educativa. 	6-10	
	III. Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Genera un número de ideas con facilidad. ▪ Denota la capacidad dándose cuenta de lo que debe hacerse. ▪ Produce respuestas ingeniosas o novedosas de gran interés y aporte para la comunidad educativa. ▪ Denota capacidad de transformación y planteamiento de una situación dada. ▪ Integra los cambios que se producen en el entorno social y educativo. 	11-15	

actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez, 2006).	IV. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eleva el nivel de comportamiento y de aspiración ética del que dirige y del dirigido. ▪ Despierta la confianza en sus colegas del centro educativo. ▪ Posee la capacidad para guiar y dirigir con efectividad. ▪ Domina los procesos de una triple naturaleza: técnicos, de interpretación y de transformación. ▪ Marca una imagen en la Institución Educativa e imprime un estilo propio de actuación. 	16-20	
	V. Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de comunicación en la Institución Educativa. ▪ Rapidez/agilidad en el traslado de la información. ▪ Respeto que existe entre los miembros de la comunidad educativa. ▪ Acepta las propuestas que se dan entre los miembros de la Institución Educativa. ▪ Grado en que se percibe o se oculta la información en el centro educativo. 	21-25	
	VI. Confianza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de confianza que se da en su centro educativo. ▪ Grado de sinceridad con que se produce las relaciones en la Institución Educativa. ▪ Posee la voluntad de actuar de una manera determinada en bien de la comunidad educativa. ▪ Grado de confiabilidad que se da entre los miembros de la Institución Educativa. ▪ Brinda confianza en las relaciones de interdependencia con los otros. 	26-30	

Elaboración: Tesista

1.10 Definición de términos operacionales

- a. Gestión educativa.** 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).
- b. Clima laboral.** Es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez, 2006).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Investigación relacionada a la variable Gestión Educativa a nivel internacional

Siabato (2013) realizó la tesis doctoral titulada *Aportes a la Gestión Integral de las Instituciones Educativas oficiales de Bogotá, a partir de los resultados de la evaluación de impacto del Proyecto Educativo Líderes siglo XXI*. En su tesis, recoge de manera ordenada, las conclusiones derivadas de tal evaluación: a) Con relación al logro de la finalidad del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, la cual consiste en: lograr una gestión integral, entendida como la administración de todos los procesos de manera eficiente y eficaz, para la satisfacción de los clientes y el éxito sostenible. En cuanto a la gestión integral, existe fortaleza en los procesos de planeación de las dimensiones de direccionamiento estratégico y gerencia de procesos; en la implementación se cuenta con un mayor desarrollo en la primera dimensión, en la segunda, es reciente. Falta mayor apropiación de la visión, misión, metas de largo plazo y los procesos administrativos y comunitarios, en todos los estamentos, especialmente padres y estudiantes. En la dimensión de liderazgo y transformación cultural, con relación a la administración participativa, existe una estructura clara, diferentes equipos de trabajo y procedimientos para el manejo del conflicto y atención de quejas y sugerencias. Falta mayor participación de la mayoría de estamentos en la información, consulta y toma de decisiones. El nivel de liderazgo, participación y trabajo en equipo, de directivos y docentes, es mayor al de los demás estamentos; b) La valoración de la mejora en relación con la calidad institucional (resultados del Proyecto Educativo

Institucional), se evidencia a través del mejoramiento en los indicadores de cobertura, retención y promoción; en pruebas de Estado, como el examen SABER 11, en la mitad de los colegios; y, c) Aunque se reconoce la contribución de otros programas implementados simultáneamente durante los últimos años, como el Sistema Integrado de gestión de la SED, los cambios producidos a nivel institucional, como consecuencia de los aprendizajes adquiridos en el proyecto son: El mejoramiento en las habilidades de liderazgo, planeación, organización, comunicación, trabajo en equipo, participación y cultura de la evaluación.

Investigaciones relacionadas a la variable Gestión Educativa a nivel nacional

Carrasco (2002) en su tesis titulada *Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA*; para optar el Grado de Magister en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Arribó a estas conclusiones finales: a) Se ha demostrado que la Gestión Institucional tiene relación directa y positiva con la Formación Profesional que se realiza en la Facultad de Educación de la UNSACA, 2002. Siendo el índice de correlación al 68,4%, lo que significa que dicha correlación es casi alta. La relación está referida a que se ha obtenido como puntaje de Gestión Institucional una media de 1,77, lo que en su escala valorativa equivale a “regular”, y como promedio de Calidad de Formación Profesional la nota de 13.65, que en su escala valorativa equivale también a “regular”, es decir, existe una relación directa entre una Gestión Institucional regular y una Calidad de Formación Profesional de nivel regular con una correlación de 68,4%; y b) Se ha determinado que existe una relación directa entre la Gestión Administrativa

y la Calidad de Formación Profesional que se realiza en la Facultad de Educación de la UNSACA, 2002, siendo el índice de correlación de 81,8%, lo que significa que la relación es alta y positiva. La relación está referida a que se ha obtenido como puntaje de Gestión Administrativa una media de 1,73 lo que en su escala valorativa equivale a “regular”, y como promedio de Calidad de Formación profesional se ha obtenido la nota de 13.65, que en su escala valorativa equivale también a “regular”, es decir, existe una relación directa entre una Gestión Administrativa de nivel regular y una Calidad de Formación Profesional también de nivel regular con una correlación de 81.8%.

Por otro lado, Nicolás (2010) en su tesis sobre *Relación de la gestión educativa con el rendimiento académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico La Pontificia, Huamanga, Ayacucho*; para optar el grado de Magister en la mención Gestión educativa de la UNMSM. Concluye, que la gestión educativa se relaciona con el Rendimiento Académico a una Correlación directa y significativa de 72.4 %. Del mismo modo la Gestión Organizativa se relaciona con el Rendimiento Académico a una Correlación directa y significativa de 91.2 %. Siendo así que la Gestión Administrativa se relaciona con el Rendimiento Académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico —La Pontificia, Huamanga Ayacucho – 2009. Presenta Correlación directa y significativa de 58.1 %.

Finalmente, Yábar (2013) realizó la investigación sobre *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima-Cercado*; para optar el Grado Académico de Magister en Educación con Mención en Gestión Educativa. Luego, de analizar los resultados obtenidos llegó a las siguientes

conclusiones: a) Existe relación directa entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza H_0 , por lo que El R^2 de Spearman es 0.564 lo que nos indica que el 56.40% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Gestión educativa; b) Existe relación directa entre la Evaluación y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza H_0 , por lo que El R^2 de Spearman es 0.3114 lo que nos indica que el 31.14% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Evaluación de la Gestión educativa; c) Existe relación directa entre el Planeamiento y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza H_0 , por lo que El R^2 de Spearman es 0.4212 lo que nos indica que el 42.12% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Planeación de la Gestión educativa; d) Existe relación directa entre el Planeamiento y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza H_0 , por lo que El R^2 de Spearman es 0.4212 lo que nos indica que el 42.12% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Planeación de la Gestión educativa; e) Siendo el valor P (sig) 0.00 menor que 0.05, se rechaza la H_0 , se acepta la hipótesis de la investigación ya que se demuestra que existe relación entre la organización de la Gestión Educativa y la Práctica docente en la IEP Santa Isabel de Hungría, por los resultados de R^2 que es de 0.4134 que nos indica que el 41.34% del variable práctica docente

está siendo explicada por la organización de la Gestión educativa; f) Se ha demostrado que existe relación entre la Dirección de la gestión educativa con relación al desarrollo de la práctica docente se describieron aspectos positivos basados en el control, cumplimiento del plan calendario y relación alumno/profesor siendo P valor (sig) de 0.00 menor que 0.05; g) Existe relación entre la Ejecución de la gestión educativa y la práctica docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima, siendo P valor (sig) de 0.00 menor que 0.05. quedando rechazada la hipótesis nula; y, h) Existe relación entre el Control de la gestión educativa y la práctica docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima, siendo P valor (sig) de 0.00 menor que 0.05. quedando rechazada la hipótesis nula.

Investigaciones relacionadas a la variable Clima Laboral a nivel internacional

Kahr (2010) realizó una investigación sobre *Clima Institucional Escolar y Gestión Directiva*. En su investigación llega a las siguientes conclusiones: A partir de lo indagado, se observa coincidencia con lo que desde la teoría, se sostiene respecto de que el clima institucional es un tema de gran importancia hoy en día para las instituciones escolares detalladas, las cuales buscan un continuo mejoramiento en el ambiente de su organización; es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos; el rol del directivo tiene gran relevancia en la generación de climas institucionales adecuados ya que se encuentra capacitado para: Mejorar a través de su actuación en gestión institucional, el funcionamiento, la calidad del trabajo del docente, la organización, eficiencia, eficacia, participación y estimulación; coordinar los diferentes niveles de enseñanza de

una institución, logrando una buena articulación y participación de todos sus miembros; integrar a todo el equipo docente dándoles responsabilidad, capacitarlos y proveer incentivos para generar un adecuado clima de trabajo; facilitar la instauración de canales de comunicación, espacios de intercambio que posibiliten interacción entre distintos puntos de vista y la construcción de criterios comunes; establecer una fluida interacción entre el equipo de gestión y el equipo docente, el cual facilitará el impacto en el desarrollo de los proyectos institucionales; construir una visión compartida de la escuela y generar entusiasmo para que cada uno, desde su lugar, se haga cargo de llevarla adelante; y, es fundamental que el directivo genere un ambiente sano y agradable para que los espacios de intercambio, sean espacios de profesionalización entre los docentes, donde todos participen con compromiso y motivación, tomando decisiones de reflexión sobre la dimensión pedagógico-didáctica y sean responsables de los aprendizajes de sus alumnos y de ellos mismos.

Por otro lado, Luengo (2013) realizó la investigación sobre *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en Centros de Educación Inicial*; para optar el grado académico de Magister Scientiarum en Educación. Luego, de analizar los resultados obtenidos llegó a las siguientes conclusiones: El tipo de clima organizacional identificado en los Centros de Educación Inicial, del Municipio Mara, estado Zulia, es el autoritario, percibiéndose por parte de los docentes desconfianza desde la gerencia de la institución al controlar todas las actividades mostrando frecuentemente desinterés por la participación del personal en la toma de decisiones. No obstante, el personal docente contrasta significativamente con la percepción del personal directivo considerando que manifiestan que casi nunca demuestra un liderazgo responsable, al no

promover la coparticipación sustentada en la comunicación necesaria para develar sus inquietudes, así como personalizar las relaciones de tal forma de que se pueda descubrir sus habilidades y cualidades profesionales e individuales. Este contraste de evidencias demuestra diferencias significativas entre la acción directiva y la percepción de los docentes, lo cual impacta de manera directa en el clima organizacional, en cuanto a los factores de liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales que son determinantes en la productividad laboral y el logro de los objetivos organizacionales.

Investigaciones relacionadas a la variable Clima Laboral a nivel nacional

Saccca (2010) en su tesis sobre *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*; para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación. Luego, de analizar los resultados obtenidos arribó a lo siguiente: a) Que del contraste de la Hipótesis General, se obtuvo un Valor $p = 0.000 < 0.05$, por lo que podemos afirmar, que existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. La Correlación Conjunta arrojó 0.768, que caracteriza a un Clima Institucional de bueno.

Por otro lado, Albañil (2015) realizó la investigación sobre *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura*; para obtener el grado de Magister en Educación con mención en Gestión Educativa. De acuerdo a los resultados obtenidos y apoyado en el marco teórico arribó a las siguientes conclusiones: a) La evaluación global del clima en opinión de los docentes encuestados va de regular a bueno en la institución, no obstante no

es del todo satisfactorio, dado que los factores relevantes del clima laboral como el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución es de tendencia entre regular a muy bajo así como el reconocimiento que reciben los profesores por parte del equipo directivo que va de regular a bajo; b) Se puede concluir que el clima que se vive en la institución está caracterizado por un personal de servicio y administrativo con bajo nivel de respeto hacia los demás miembros de la institución, mientras que los docentes expresan que existe mayor nivel de respeto entre ellos, sin embargo sienten bajo nivel de satisfacción, sobre todo con el funcionamiento de la dirección, así un 62% expresan que el nivel de satisfacción va de un nivel bajo a muy bajo. Los docentes aportan en mayor grado a configurar un ambiente de trabajo adecuado mientras que son los padres de familia, el personal administrativo y directivo contribuyen escasamente a ello, siendo el clima laboral el resultado de las interacciones de varios factores y algo no evaluable de manera absoluta, que se percibe de acuerdo a las circunstancias e interacciones humanas en la institución educativa; y, c) El nivel de participación del personal docente en los grupos formales de la institución educativa es escaso y se caracteriza por la baja predisposición del profesorado para trabajar en equipo, esto se evidencia en que la participación, en opinión de los docentes tiene la media más baja en el estudio realizado, siendo relevante indicar que la media más alta en participación está en los estudiantes con 3.03, y que la más baja del estudio está en la participación de los padres/madres de familia con 1.86, además el 86.2% opinan que el nivel de participación en actividades de la institución se ubica entre regular a bajo y el 79.3% opina que la participación en el consejo educativo institucional se da en un nivel bajo y muy bajo.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 La Gestión Educativa

2.2.1.1 Definición de Gestión

El término gestión proviene del latín gestio, y evoca la acción y la consecuencia de realizar trámites con eficacia y prontitud, lo que hace posible la realización de una operación, asunto, un proyecto, etc. El término es diferente al de administración, que enfoca las ideas de dirigir, disponer, gobernar y organizar una determinada situación.

La palabra gestión es muy amplia y hablar de ella se involucra toda una estructura jerárquica como educativa; que es sistemática, está orientado al fortalecimiento de las Instituciones Educativas con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos. La gestión implica cambios debido a que es una forma de organización, donde se debe cambiar no solo lo interno sino también lo externo, el cambio debe ser desde lo económico hasta lo global, debido a que la organización trata continuamente en un entorno cambiante.

Hay distintas maneras de concebir y tratar de definir lo que es gestión; según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados.

<p style="text-align: center;">PERSPECTIVA CENTRADA EN:</p>	<p style="text-align: center;">LA GESTIÓN SE DEFINE COMO:</p>
Movilización de Recursos	Capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea.
Priorización de Procesos	Generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra.
Interacción de los miembros	Capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización.
Comunicación	Es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción.
Procesos que vinculan la gestión al aprendizaje	Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno.

Fuente: Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (MIMEDU, 2011).

Estas diferentes perspectivas incluyen temas como: el aprendizaje, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, las

representaciones mentales; que, de alguna manera, son temas también del mundo educativo.

Además, los conceptos son definidos semánticamente y técnicamente, a fin de estar en condiciones de hacer las distinciones correspondientes: a) Semánticamente, gestión significa conducción u orientación de un quehacer, de un área del ser humano o de un sistema técnico administrativo; y, b) Técnicamente, gestión se la entiende como el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos (medios) para lograr los propósitos establecidos (fines).

2.2.1.2 Modelos de Gestión

Los diversos contextos nos demuestran que vivimos en un proceso de constante cambio que afecta el sistema en su conjunto, a las instituciones u organizaciones y a las personas; y por tanto, la gestión se convierte en un campo de acción bastante complejo que depende mucho del enfoque teórico con el que se aborde.

Para Casassus (1999) los principales modelos de gestión son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores. Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero sí representa un avance con respecto a él, generando una acumulación teórica e instrumental.

Veamos cada uno de éstos modelos de gestión y como se han manifestado en el ámbito educativo.

- a. Modelo normativo.** Dominó los años 50 y 60 hasta inicio de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente. Donde la planificación está orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Y las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.
- b. Modelo prospectivo.** Este modelo se dio a inicios de los años 70, donde el futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza. Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios.
- c. Modelo estratégico.** Este modelo se dio a principios de los años 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización. Pues, recién a inicios de los años 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la Institución Educativa.
- d. Modelo estratégico-situacional.** Este modelo se da a mediados de los años 80, donde a la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es

situacional. Donde se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa.

- e. Modelo de calidad total.** Se da a Inicios de los años 90, se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir estratégicamente la visión de la calidad en la organización. Los componentes centrales de la calidad son: La identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error. Surgen hechos importantes: Se reconoce la existencia de un usuario y la preocupación por los resultados del proceso educativo. Se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos.
- f. Modelo de reingeniería.** Se da a mediados de los años 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una re-conceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Los principales exponentes son Hammer y Champy. En este modelo se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera.
- g. Modelo comunicacional.** Este modelo se da en la segunda mitad de los años 90. Para este modelo es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El

lenguaje es el elementos de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas. Con este modelo se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo.

La secuencia de estos siete modelos muestra una trayectoria que parte de una situación rígida, determinada y estable, para luego pasar a otras cada vez , más flexibles, cambiantes e indeterminadas, las cuales demandan ajustes constantes mediante la innovación. Y las preferencias por un tipo u otro implican privilegiar también unos tipos de gestión sobre otros.

2.2.1.3 Definición de Gestión Educativa

Varios autores han tratado el término de Gestión Educativa, la cual se caracteriza fundamentalmente por enfocar de manera amplia las posibilidades reales de una institución, en el sentido de resolver situaciones o el de alcanzar un propósito en cuestión. Se afirma que esta gestión constituye la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. He aquí algunas definiciones al respecto:

Para Pozner (1995) la gestión educativa es asumida como un 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.

Para Casassus (1999) la gestión es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las

capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada.

Para Martínez (2015) la gestión educativa es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos para conservar la autonomía institucional para poder responder a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

Para Rodríguez (1995) la gestión educativa es el conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación.

Además, la gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años 60 que, en Estados Unidos, se empieza hablar del tema; en los años 70 en el Reino Unido, y en los años 80 en América Latina. Cae por su propio peso el decir que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. Actualmente, se complementan lo administrativo con lo pedagógico, buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes y en la participación cooperativa en la conducción de la Institución Educativa.

Finalmente, la gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.

- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

2.2.1.4 Dimensiones de Gestión Educativa

Las dimensiones de la gestión son desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela. Por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica; en ellos se pueden distinguir acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. De ahí, que existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa.

En el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (MINEDU, 2011) de acuerdo con la UNESCO existen varias propuestas de

gestión educativa, pero la más sintética es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.

2.2.1.4.1 Dimensión Institucional

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución (MINEDU, 2011). Es decir: Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores; formas de relacionarse; y normas explícitas e implícitas.

Además, esta dimensión provee un marco para sistematizar las conductas de los miembros de la comunidad educativa tomando en cuenta los aspectos propios de la estructura formal (organigramas, división del trabajo, uso del tiempo y espacios, etc.), y los de la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, ritos, ceremonias, etc.). En esta dimensión se debe verificar constantemente que exista congruencia entre las políticas institucionales que norman el comportamiento de la comunidad, y los principios y la visión institucional.

De ahí que, en esta dimensión es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma

de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quienes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

2.2.1.4.2 Dimensión Pedagógica

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje (MINEDU, 2011). Es decir: Opciones educativo- metodológicas; planificación, evaluación y certificación; desarrollo de prácticas pedagógicas; y actualización, desarrollo personal y profesional de docentes.

Además, ésta dimensión se encarga de revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza, observando la práctica docente en torno a las formas o estilos para educar a los alumnos, donde se expresa el concepto que tiene cada profesor sobre lo que significa enseñar. Los maestros son los responsables de crear las condiciones que favorecen la construcción de aprendizajes a partir del conocimiento que tienen de sus alumnos y de sus necesidades.

Asimismo, ésta dimensión incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Finalmente, ésta dimensión comprende la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las

relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

2.2.1.4.3 Dimensión Administrativa

Esta dimensión es también denominada financiera y abarca todas las funciones, acciones y estrategias relacionadas con el manejo de los recursos disponibles o no (humanos, materiales, económicos, tiempo), con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización. En todo momento busca conciliar los intereses individuales con los institucionales. Es decir: Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos teóricos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información; y cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.

Además, en ésta dimensión algunas de sus acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable financiero (MINEDU, 2011).

2.2.1.4.4 Dimensión Comunitaria

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, como se integra y participa de la cultura comunitaria (MINEDU, 2011). Es decir: Respuesta a necesidades de la comunidad; relaciones de la escuela con el entorno; padres

y madres de familia; organizaciones de la localidad; redes de apoyo; y programas de proyección social de la escuela.

También, ésta dimensión alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas para el mejoramiento de la calidad educativa.

Por su parte, la Secretaría de Educación Pública de México (SEP, 2010) también refiere cuatro dimensiones. Aunque incluye algunos cambios en su denominación, las características son similares, ya que permiten reconocer y analizar la dinámica cotidiana de lo que sucede en la institución: Pedagógica curricular, Administrativa, Organizativa y Participación social.

De tal manera que, conocer las dimensiones de la gestión escolar, permite a las autoridades (y en particular al director del plantel) analizar los procesos de la práctica educativa para detectar aquellos problemas que impiden concretar los objetivos curriculares establecidos, cuya finalidad es brindar una educación de calidad a los estudiantes. También induce a la reflexión acerca del desarrollo, seguimiento y evaluación del proyecto educativo al contextualizar las necesidades de la organización que deben ser atendidas de manera sistemática por todos los involucrados mediante la construcción de una cultura colaborativa y participativa.

2.2.1.5 Procesos de la Gestión Educativa

Para lograr los fines institucionales en la gestión educativa, se dan una serie de procesos que son multidisciplinarios y complejos, por lo que la

institución debe definir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte.

Los procesos de gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa (Amarate, 2000) a fin de ofrecer un servicio de calidad, en la tarea diaria y en los procesos de la gestión.

2.2.1.5.1 Planificación

La planificación, planeamiento o planeación son términos con los que se denomina al primer paso o etapa inicial del proceso administrativo, cuyo objetivo es definir los objetivos o logros a cumplir, ya sean estos objetivos generales o específicos, macro institucionales o solo de la institución. En esta fase, el director con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional.

a. Concepto de planificación. Algunos autores definen a la planificación de la siguiente manera:

Para Mascort (1987) la planificación es algo más que la simple proyección de las actuales expectativas del director sobre la evolución, que seguirán los factores internos y externos de la institución, en un plazo de tiempo determinado. La planificación debe ser una fijación racional de objetivos a

seguir y una posterior determinación, coordinación y control de la óptima combinación de medios para alcanzarlos.

Para Ander (1993) planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.

b. Importancia de la planificación

- Evita la improvisación e incertidumbre.
- Fija la atención en objetivos, para orientar a las actividades por el camino más corto, sencillo y económico.
- Reduce los costos al mínimo, al alimentar el trabajo inconexo e irreflexivo. Economiza tiempo.
- Facilita el control y la supervisión.
- Es la base en el cual descansan las otras acciones administrativas y le sirve de apoyo a las mismas, orientando las decisiones para lograr los resultados deseados. Sin las actividades previstas en la planificación no habría nada que organizar, nadie para actuar y ninguna necesidad de control
- De allí que la planificación de las etapas siguientes del proceso administrativo son requisitos para el éxito de la gestión.

- La planeación incluye la selección de objetivos institucionales, así como los medios para alcanzarlos. Es un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados. Puesto que este enfoque no supone en práctica en el vacío, la buena planeación debe considerar la naturaleza del medio ambiente futuro en el cual las decisiones y acciones de la planeación habrán de operarse.

c. Normas técnicas de planificación

- Sea cooperativa, participante e inspirada en una filosofía democrática.
- Sea integral y flexible para entender todas las fases, estructuras y procesos e intervinientes del quehacer educativo.
- aspire a la mayor integración de las estructuras, funciones y resultados que se pretendan alcanzar.
- Haga participar directa o indirectamente a todos los agentes del sistema educativo.
- Evite improvisaciones y precipitaciones.
- Se base en la realidad ambiental para atender los problemas de la sociedad en su conjunto y del individuo.
- Busque un clima de aprobación y simpatía por parte de quienes han de interpretar y desarrollarlo.
- Sea correcto y específico.
- Señale los medios para su propia evaluación

d. El proceso de planificación

- La planificación es un proceso racional de acciones para alcanzar objetivos en forma variable, rápida y económica posibles.
- Los pasos fundamentales del proceso de planificación son: Elaboración del diagnóstico, conocer en el momento inicial la situación o problema por superar; elaboración del plan; ejecución y control del plan.

e. Los niveles de planificación

Podemos hablar de planificación a nivel del sistema educativo, a nivel de los centros educativos y a nivel de los profesores, según sea el ámbito a que nos referimos. También podemos considerar diferentes productos de la planificación (MINEDU, 2011).

La planificación estratégica es por naturaleza de mediano y largo plazo y en ella tienen más importancia los principios y las líneas de acción que las actuaciones. Por el contrario, las planificaciones tácticas y operativas son a mediano y corto plazo y en ella cabe una mayor especificación de las actuaciones.

Para que el proceso de planificación se lleve a cabo con éxito, es necesario que contemos con los siguientes insumos, los que serán elaborados a partir del levantamiento de información de la realidad que será registrada en instrumentos, permitirá priorizar las necesidades y reconocer los intereses y expectativas de la población, de la comunidad en la que se encuentra la institución educativa.

- **Un diagnóstico de su realidad:** implica el reconocimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la población de la comunidad educativa en los aspectos socioeconómicos, culturales y educativos.
- **La fijación de metas:** Son prioridades que se plantea la institución educativa en concordancia con el Plan Estratégico.
- **Las líneas de acción:** Son directrices que orientan la gestión y que viabilizan la implementación del Plan Estratégico, incide directamente con la organización de la institución.
- **Los recursos:** Son los insumos y las potencialidades con que cuenta el director para desarrollar sus gestión. Pueden ser humanos, materiales y financieros.

2.2.1.5.2 Organización

La organización la ubicamos como el segundo pasó dentro del procedimiento administrativo, que se realiza en el proceso de enseñanza aprendizaje. La Organización puede ser abordada desde dos ópticas, como orgánica y como la acción de organizar, la que denominaremos función-organización. La orgánica puede ser conceptualizada como una estructura constituida por roles y organigramas, donde existe una coordinación específica y existe independientemente de las personas que la integran.

Desde la perspectiva de la función esta puede ser definida como la acción o el acto de preparar las mejores y más pertinentes condiciones. O la generación del apropiado clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción educativa.

a. Concepto de organización. Un concepto sobre el tema nos lo da George (2000) cuando nos dice que la palabra organización se deriva de organismo, que tiene como significado crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra está gobernada por su relación con el todo.

El trabajo de organización dentro del proceso de enseñanza aprendizaje busca entre otros objetivos lograr la sinergia educativa, la cual la podemos definir como el logro de la mayor potencia y efectividad fruto del trabajo mancomunado entre las distintas partes que conforman la organización, se podría resumir la sinergia diciendo que el trabajo en equipo es siempre más provechoso que el de la mejor de las individualidades.

b. Los principios de la organización

- **Principio de Coordinación:** Toda organización debe aspirar a ser un proceso integrador de esfuerzos e interacciones de personas, grupos y entidades. Debe unificar criterios para el mejor y mayor logro de objetivos.
- **Principios de Autoridad:** Consiste en plantear y lograr que otros actúen cumplida y adecuadamente para lograr objetivos predeterminados.
Principio de Jerarquía: en una estructura orgánica, la jerarquía es la existencia del grado de autoridad de los diversos niveles, desde la cúspide hasta la base.
- **Principio de Funcionalismo:** Es el resultado de la división del trabajo puesto que al separar las labores y asignarlas a individuos hay, paralelamente, una separación de funciones.

- **Principios de Delegación:** Implica conferir autoridad a un subordinado para que realice determinadas tareas o funciones con plena responsabilidad.

c. Elementos de la organización

Los elementos a tener en cuenta en una organización de una Institución Educativa son:

- **División de Trabajo:** Debe existir división del esfuerzo total de modo que cada uno haga útil, necesario y no se duplique con el trabajo de otros. Si todos hacen el mismo trabajo puede haber anarquía, confusión y pérdida de calidad. Cada cual debe tomar cierto grado de especialización.
- **Relaciones:** Es necesario establecer normas generales que orienten las relaciones entre individuos y grupos dentro de la organización. Debe establecer normas técnicas de organización.
- **Recursos.** Es importante tener recursos (humanos, materiales y financieros) previstos para lograr los objetivos de cada proceso.
- **Personal.** Se debe tener elementos muy claros para la selección del personal para disponer de personal muy idóneo y suficiente para el logro de los objetivos del proceso académico y administrativo.
- **Trabajo con cooperación** (se deberá impulsar el trabajo en equipo, interactuando con los maestros o profesores).

d. Instrumentos de la organización

La práctica de la organización exige técnicas e instrumentos especiales, como los organigramas, manuales, flujogramas, formulario de descripción de puestos, planos, etc.

- **Organigramas:** Los organigramas son representaciones graficas de la estructura orgánica de una entidad. Son cuadros sintéticos que indican los aspectos más importantes de la estructura de una organización, precisando las líneas y los niveles de autoridad, Estructural, Funcional y Nominal.
- **Flujogramas:** son gráficos de recorrido que se utilizan en los manuales de procedimientos para representar en forma gráfica u objetiva los pasos de un trámite o procedimiento.

e. La organización del personal docente

El personal a organizarse en la Institución Educativa con sentido de cooperación y no de competencia. Los maestros hay que ayudar siempre y no hay que limitar responsabilidades a un grupo determinado, que siempre está viendo en el paralelo un competidor.

El director de la escuela ha de ser un coordinador, sobre todo para evitar interferencias, propiciar todo aquello que haga ágil el desarrollo de la obra y siempre orientarse por las finalidades que ha de alcanzar.

Es urgente marcar nuevas rutas, esto presupone una concertación entre todos: maestros, alumnos, representantes de padres de familia y el director.

No se puede trabajar en pos de un objetivo común si no se camina coordinadamente.

2.2.1.5.3 Dirección

La función Dirección es la tercera etapa del trabajo administrativo dentro del proceso de enseñanza aprendizaje la función dirección se inserta dentro de la etapa ejecutiva, es decir la etapa donde se realiza el acto educativo propiamente tal (MINEDU, 2011).

a. Concepto de dirección. La dirección constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización.

Ser director conlleva labores de gestión, organización, evaluación y control, que deben compatibilizarse con las tareas de asesoramiento y apoyo al profesorado, la integración de todos los componentes de la comunidad educativa en un proyecto común de trabajo, la más urgente de proyectar hacia el exterior la imagen de una institución educativa que labora para conseguir eficacia y calidad en el proceso enseñanza y aprendizaje.

b. Variedades de dirección

A partir de las influencias concretas, la personalidad de cada Director imprime un sello particular e individual a su actividad, de donde derivan las teorías y estilos de dirección. Entre ellos tenemos al:

- **Estilo puramente Administrativo:** Obtiene sus propósitos a través del ejercicio o de la autoridad formal, dentro de las normas organizativas, el

control del personal, la gestión y compra de bienes, la promoción y construcción de obras infraestructurales, el buen funcionamiento de los servicios, la programación presupuestaria, etc. Pero rehúsa o descuida los aspectos académicos. No incide en la planificación, desarrollo y evaluación curricular

- **Estilo puramente Académico:** Renuncia a administrar el plantel, se concentra predominantemente en el control de los programas curriculares, materiales educativos, métodos de trabajo, enseñanza-aprendizaje y evaluación, pero sin proyección a los problemas de la realidad social. Casi siempre genera descontrol y problemas administrativos.
- **Estilo Equilibrado:** Atiende con igual importancia a los factores académicos y administrativos, en la prioridad que las circunstancias exigen. Un director con bastante solvencia profesional no escatima afrontar una u otra realidad, con amplitud y profundidad necesaria.

c. La toma de decisiones

La toma de decisiones no es un acto de aspiración, sino un proceso en el que hay que definir, analizar, juzgar, correr riesgos y conducir a la acción.

Ser Director implica decidir en función de:

- Crear condiciones favorables al hecho pedagógico.
- Garantizar el funcionamiento eficiente de la administración.
- Influir y negociar con el medio social los procesos, insumos e intereses que requiere una institución para avanzar hacia mejores niveles.

d. Modos de dirigir

Los modos de dirigir son variados en el tiempo y en el espacio, desde autoritario e indiferente hasta democrático o científico, pero no progresivamente en ese orden sino como tipo de trabajo, que evidencia la calidad personal y profesional del director.

- **Dirección Autocrática.** Sanciona fácil y ejemplarmente. Es mecánica, rígida, estática y fiscalizadora. Algunos creen que esta modalidad ya es pasada de moda, pero da buenos resultados en ciertos casos. El modo autocrático se basa en que el jefe tiene la autoridad y tiene el derecho de decidir y dar órdenes. Acentúa la sobre estimación de la autoridad del Director por su nombramiento, por el poder político o por el peso legal de la autoridad, al margen de la calidad profesional y humana, se impone pero no convence. No tolera la crítica ni el mérito ajeno.
- **Dirección Indiferente.** Su política es dejar pasar. Se caracteriza por lenidad, negligencia y abandono crecientes. Con sus administraciones amorfas, indeterminadas e improvisadas tiene por importante que sus amigos se beneficien, trabajando de cualquier modo o sin trabajar, tantísimos casos. Es típico del Director inseguro, blando de carácter, del funcionario anodino, sin dinámica ni iniciativa, incapaz de asumir los problemas del centro o programa educativo con propiedad y energía.
- **Dirección Democrática.** Apunta al mejoramiento de la calidad de la educación, al esfuerzo participante de todos los agentes educativos, al liderazgo compartido, el uso de diferentes técnicas y la selectividad de correctivos. Es crítica, creativa, flexible y actualizada. Hoy en la calidad de

la educación es un imperativo social, la administración democrática se ve revalorada en todas sus implicaciones.

e. Funciones del director

- **Planificar:** hacer determinaciones políticas y satisfacer los objetivos sociales del centro educativo, consignando potenciales y recursos, actividades, responsables y cronograma pertinente.
- **Organizar:** decidir la estructura y procedimientos administrativos para ejecutar el o los planes preconcebidos por la dirección y/o conjunto de integrantes de la entidad educativa.
- **Dirigir:** Hacer tangible la ejecución del plan. Es la función esencial de la autoridad. Él debe tomar las decisiones constantes que el caso requiere para alcanzar los objetivos del organismo que presencia. Debe priorizar sus acciones y evitar el mal gasto de su tiempo y energías en otras de menor importancia.
- **Coordinar:** Es una función sustantiva e integradora de quien ejerce dirección. Debe relacionar las partes entre sí, las diferencias secciones y/o personas constituyen del organismo en que laboran, con el afán de potenciar los logros de la institución.
- **Informar:** Como acción de relaciones públicas, de ida y vuelta, entre la dirección y sus colaboradores o usuarios.
- **Supervisar:** Ver que lo que debe hacerse se haga. Por eso es necesario controlar, verificar, evaluar, asesorar, orientar, apoyar, asistir oportunamente. Todo Director, por esencia, debe ser supervisor.

El director es la primera autoridad del centro educativo y tiene las siguientes funciones:

- Planificar y administrar los recursos y servicios prestados por el centro educativo y representarlo legalmente.
- Supervisar y evaluar las actividades administrativas y pedagógicas.
- Aprobar programación curricular.
- Maximizar la calidad de los aprendizajes procurando elevar el rendimiento educativo.
- Organizar el proceso de matrícula, autorizar traslados de matrícula visitas de estudio, excursiones y expedir certificados de estudio.
- Disponer de oficio la matricula del menor abandonado y coordinar acciones de ayuda con diversas instituciones.
- Seleccionar y designar al personal docente titulado y administrativo en función de las plazas que le corresponde al centro educativo y comunicar la autoridad competente del ministerio de educación.
- Evaluar, incentivar y reconocer el esfuerzo y merito individual y colectivo.
- Formular el presupuesto del centro educativo y velar por la correcta administración de los recursos propios informando a la autoridad competente del ministerio de educación.
- Coordinar con la asociación de padre de familia sobre el uso de los fondos que ella recaude.

- Suscribir convenios y/o contratos con fines educativos y organizar eventos de capacitación y actualización docente.
- Adjudicar la administración de kioscos y cafetería y autorizar el uso eventual de otros ambientes y/o equipos del centro educativo.
- Coordinar con la asociación de padres de familia y la autoridad competente del ministerio de educación asuntos de interés común.

2.2.1.5.4 Ejecución

a. Concepto. La ejecución es el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada. Hacer es un primer momento de ejecución de acuerdo a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno (MINEDU, 2011).

Durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones. Hay que tener cuidado en no caer en la mecanización, ya que la delimitación excesiva de tareas puede conducir a la súper especialización, y con ella, a la potenciación de una estructura vertical. También es importante tener en cuenta que se puede caer en la rutinización de tareas, si su ejecución no goza de un suficiente marco de autonomía.

La distribución de tareas no es sólo un proceso técnico, ya que se enlaza con las concepciones que se tienen de la organización y suele expresar las peculiaridades, tanto del modelo organizativo, como del sistema de funcionamiento adoptado.

2.2.1.5.5 Control

a. Concepto. Control es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajustan a los planes. Por tanto, mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones, ya, al poner en movimiento las acciones, para corregirlas, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes.

El control es una actividad continua y presente en todas las otras fases administrativas. Su vieja concepción de vigilancia y de temor ha sido superada por otra de suministro de información, establecimiento de metas, comprobación de planes formulados y decisiones tomadas, a fin de que cada cual conozca sus responsabilidades, pueda autoevaluar sus realizaciones y tomar la indispensable acción correctiva (MINEDU, 2011).

Todo control comprende:

- Establecimiento de normas.
- Medición de lo que se ha dicho.
- Comparación entre lo hecho y las normas e investigación de la diferencia si la hubiera.
- Corrección de la desviación desfavorable por medio de una o más acciones correctivas.

La planeación y el control son inseparables: La acción no planeada no puede controlarse. La planeación implica mantener el curso de las operaciones, corrigiendo las desviaciones con respecto a los planes. Los planes proporcionan las normas de control.

- Control de actividades y Cronogramas.
- Control de Personal.
- Control Económico.
- Control de Rendimiento.

2.2.1.5.6 Evaluación

a. Concepto. La Evaluación es un proceso para determinar sistemáticamente y objetivamente la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades realizadas. Es un proceso continuo, integral sistemático destinado a determinar hasta donde son logrados los objetivos y que entrega información útil para la toma de decisiones y/o retroalimentación del sistema. De allí que, es posible extrapolar que el proceso evaluativo en educación, puede ser visto en dos momentos una evaluación que necesariamente debe ser objetiva, calificativa y estadística, pero también hay un momento de evaluación valorativa, que está en las raíces etimológicas del concepto, y tiene que ver con aspectos más bien del plano axiológico, como así también de desarrollo cultural, conductual y social (MINEDU, 2011).

La evaluación debe plantearse como finalidad: mejorar las actividades que se hallan en marcha y de paso ayudar a la reprogramación y a la toma de decisiones futuras. Podríamos simplificar diciendo que la evaluación es

siempre una información para la corrección y perfeccionamiento de lo realizado. Por lo que, jamás la evaluación debe ser confundida con la calificación, que si bien es parte integrante de la evaluación, no es la evaluación entendida como proceso de crecimiento. Al ser la evaluación un proceso del todo complejo, es absolutamente necesario poder contar con una determinada metodología al llegar al momento evaluativo, de allí que se hable de controles, pruebas, exámenes, participación, autoevaluación, cuestionarios de opiniones, análisis de actividades cumplidas, etc.

b. ¿De qué se ocupa específicamente la evaluación?

Podríamos decir que entre sus tareas centrales deberían estar las siguientes: a) quien o que grupo debe ser evaluado; b) en qué proporción debe realizarse la evaluación, una parte de los objetivos, el núcleo de las metas o su totalidad; c) de qué manera debe ser realizada la evaluación, la metodología y los instrumentos; y, d) siendo tal vez lo más importante para el educador, el educando y el proceso, ¿el por qué debo evaluar?

La evaluación en último caso permite y debe cumplir el papel de ser quien apoye el proceso calidad y excelencia educativa, ya que permite realizar las correcciones, las retroalimentaciones y fundamentalmente cumple el rol de ser quien indique cuando es necesario elevar los indicadores y objetivos.

c. Verificar. Esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la

planificación. También podemos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos (MINEDU, 2011).

Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales.

d. Actuar. Implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y considerando los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas (MINEDU, 2011).

Este ciclo PHVA, al ser aplicado a cada uno de los procesos de la gestión educativa en sus cuatro dimensiones (administrativa, institucional, pedagógicas y comunitaria), asegurará un mejoramiento continuo hacia el logro de la calidad, teniendo en cuenta criterios como la relevancia, la pertinencia, la equidad, la eficacia y la eficiencia en la gestión educativa.

Por tanto, para que estos procesos sean logrados con éxito, es necesario que la gestión del directivo esté asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional y proactivo. Esta gestión debe integrar las potencialidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo institucional.

2.2.1.6 Instrumentos de la Gestión Educativa

Los principales instrumentos de la gestión educativa son: El Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Proyecto Curricular Institucional (PCI), el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Reglamento Interno (RI) y, el Informe de Gestión

Anual (IGA). Ahora, veamos brevemente cada uno de éstos instrumentos de gestión:

a. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El PEI es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional (MINEDU, 2011).

La elaboración de un PEI no puede ser concebida al margen de una concepción de proyecto histórico socio-cultural y de desarrollo nacional. Asume un carácter perspectivo, que recupera y sintetiza la historia e identidad institucional, y prospectivo, centrado en la visión de sociedad en la aspiramos vivir.

Es el sello que identifica y caracteriza a la institución y es el resultado del compromiso asumido por la comunidad educativa, en torno a concepciones propias, respecto a la tarea de educar. Se constituye en herramienta de cambio y de transformación; por lo tanto es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es reconocida, además, como una herramienta que permite alcanzar y proponer en equipo acuerdos que orienten y guíen los procesos y prácticas que se desarrollan en la institución educativa; por tal motivo, es integral y abarca la vida institucional como totalidad.

b. El Proyecto Curricular Institucional (PCI)

La orientación que la institución educativa asume, expresada en una visión y enfoque pedagógico, se concreta a través del currículo. El currículo

constituye el eslabón entre estas opciones y los aprendizajes de los estudiantes, entre la intencionalidad y la práctica. El proyecto curricular contiene las definiciones respecto a la organización curricular, la metodología y la evaluación de los aprendizajes (MINEDU, 2011). Permitirá así, a cada institución educativa, oriente sus actividades de manera que el currículo sea pertinente a las demandas de la comunidad donde se trabaja y coherente con la identidad de la institución. Esto se logra a través de la diversificación curricular, la que se puede realizar teniendo en cuenta los niveles de concreción del currículo.

- Diseño Curricular, que es la dimensión prescriptiva.
- Desarrollo Curricular, que es la dimensión operativa.

Es así que la diversificación contribuye a que la educación sea pertinente y equitativa, a partir del respeto a la diversidad. En función de la diversificación curricular se da respuesta a las preguntas básicas que todo currículo contiene: qué, cómo, cuándo se aprende y se enseña, y cómo se sabe que la efectivamente se aprendió, cómo se evalúa. Asimismo, es necesario explicitar todo lo concerniente a la orientación y tutoría que es transversal al currículo.

c. El Plan Anual de Trabajo (PAT)

El Plan de trabajo (PAT) es un instrumento de gestión de corto plazo, en el que se plantean acciones y/o actividades que la comunidad educativa debe realizar para hacer posible que las propuestas planteadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se hagan realidad progresivamente, año a año (MINEDU, 2011). Así se irán logrando los objetivos de la propuesta

pedagógica y de gestión del PEI. En ese sentido, podemos afirmar que se trata de un plan operativo.

Para elaborar el PAT es necesario:

- Revisar el marco orientador del PEI, es decir la visión, misión, principios, valores y objetivos estratégicos.
- Revisar el diagnóstico del PEI y jerarquizar las situaciones a resolver en el año, en cada una de las dimensiones de la gestión.

d. El Reglamento Interno (RI)

Es un instrumento orientador que contiene los derechos, obligaciones y responsabilidades de todos los miembros de la comunidad educativa. Tendrá en cuenta las diversas normas legales sobre la materia, las cuales se complementan, especifican y adecúan según la naturaleza, dimensión y organización de la institución (MINEDU, 2011).

Articula, coherentemente, las disposiciones generales del macro- sistema y las necesidades internas de la institución educativa, respondiendo a los propósitos institución educativa, respondiendo a los propósitos institucionales y respondiendo a los propósitos institucionales y regulando las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas.

e. Informe de Gestión Anual (IGA)

El informe de Gestión Anual es un instrumento de gestión que se formula al finalizar el año escolar y permite la sistematización de los logros, avances y dificultades en la ejecución del Plan Anual de Trabajo, así como las

recomendaciones para mejorar la calidad del servicio educativo (MINEDU, 2011).

Es producto de la autoevaluación de la institución en los aspectos pedagógico, institucional, administrativo y comunitario. Se presenta a la comunidad educativa y autoridades en un documento que sintetiza la práctica y quehacer de la institución educativa.

2.2.2. El Clima Laboral

2.2.2.1 Definición de Clima Laboral

El clima laboral es un concepto amplio y complejo que aparece unido a planteamientos de la sociología, psicología y el comportamiento organizacional, siendo un concepto que ha evolucionado y recibido aportes de varias disciplinas del comportamiento humano; ahora, está ampliamente aplicado en el campo educativo. Este concepto que hace referencia a la manera en que la escuela es vivida por la comunidad educativa, recibe también el nombre de clima organizacional, clima institucional, clima escolar o clima laboral.

Nosotros consideramos el término Clima Laboral y nos limitamos a citar la propuesta de algunos autores, referentes al tema:

Para Martín (1999) el clima laboral es el ambiente generado en una Institución Educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y que se expresan en las relaciones personales y profesionales.

Según Méndez (2006) el clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Finalmente, según Yánac (2010) el clima laboral es aquel ambiente social de integración existente entre los miembros de una comunidad a partir de sus relaciones cotidianas a fin de constituir una fuerza colectiva que les permita conseguir el logro de sus objetivos institucionales y sobre la base de sus compromisos e identificación con su comunidad.

Para concluir, es importante destacar que en las instituciones educativas el clima se toma como el espacio de encuentro, socialización y formación para el aprendizaje de la convivencia democrática, tanto para estudiantes como para docentes, directivos, administrativos y padres de familia, se necesita entonces que las escuelas se constituyan en espacios donde todos sus integrantes sean valorados, respetados, protegidos, con iguales oportunidades que reafirmen su valoración personal.

2.2.2.2 Teorías del Clima Laboral

Es necesario tomar como referente algunas de las teorías del comportamiento organizacional, que ofrezcan un acercamiento al objeto de estudio desde el ámbito educativo y que reflejen la posición teórica de la

presente investigación, con tal fin es importante que consideremos dos de los diversos enfoques que dan sustento a las dimensiones que consideramos para evaluar el clima laboral en una Institución Educativa.

2.2.2.2.1 Teoría de Clima Organizacional

Brunet (1987) en su teoría de los sistemas determina dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Se debe evitar confundir la teoría de los sistemas con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización, es así que la combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de los cuales cuenta con dos subsistemas.

A continuación se presenta la siguiente clasificación:

a. Clima de tipo autoritario

- **Sistema I: Autoritarismo explotador.** En este tipo de clima, la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.
- **Sistema II: Autoritarismo paternalista.** Este tipo de clima, es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los

empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

b. Clima de tipo participativo

- **Sistema III: Consultivo.** La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.
- **Sistema IV: Participación en grupo.** En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

2.2.2.2 Teoría de las relaciones humanas (Escuela Humanista)

Los estudios de esta teoría se basan primordialmente en enfocar los efectos psicológicos que podían producir las condiciones del trabajo en relación con la producción.

La esencia del movimiento de relaciones humanas era la creencia de que la clave para una mayor productividad en las organizaciones era el incremento en la satisfacción de los empleados.

Para Robbins (2005) la industrialización de los procesos o los incentivos monetarios, sino otros factores responsables. Descubrieron que, en general, el aumento de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la satisfacción en las relaciones entre los miembros de un grupo de trabajo. La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano.

Aun cuando han pasado varias décadas del estudio de Mayo y sus colaboradores sus aportes no han perdido vigencia en la teoría del comportamiento organizacional, donde:

- El nivel de producción depende de la integración social: El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.

- El comportamiento social de los trabajadores: El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. Los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos. Los individuos no podían establecer por si mismos su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impusiera el grupo.
- Mayo destaca que las personas son motivadas principalmente por la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven.
- Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus recompensas y sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento. La teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización se compone del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí.
- Las relaciones humanas: En la organización los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. La teoría de las relaciones humanas entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

Por tanto, hay que destacar que en ambas teorías existen factores y dimensiones consistentes y coincidentes, que aportan al estudio del clima laboral.

2.2.2.3 Factores que conforman el Clima Laboral

En Ciencias Sociales bajo la denominación de comportamiento organizacional se estudia la manera en que las personas actúan tanto individual como grupal dentro de las organizaciones.

Yánac (2010) señala que estos estudios se sustentan en un conjunto de conceptos fundamentales en torno a la naturaleza de los individuos y de las organizaciones, que a continuación se presentan:

a. La Conducta y la Organización:

- La mayor parte de nuestro tiempo las personas estamos participando en alguna organización.
- Estamos en constante interacción con las organizaciones. Recibimos el impacto de aquellas con las que nos conectamos y, simultáneamente, influimos en su propio comportamiento.
- Una posición relevante dentro de la organización, aumenta nuestra capacidad de influencia sobre los demás. Este desempeño puede contribuir a que otras personas tengan experiencias positivas o negativas. La calidad de vida depende en buena parte de quien dirige la organización.

b. Diferencias Individuales:

- Cada persona es diferente de todas las demás así como el ADN de cada persona es distinto.

- Desde que nace cada persona es única, y las experiencias individuales que comienzan a acumularse desde el nacimiento no hacen otra cosa que acentuar aún más la diferencia entre las personas.
- Por lo general estas diferencias son sustanciales, no insignificantes.

c. Percepción:

- Cada persona entiende la realidad y ve las cosas de manera diferente.
- Cada trabajador posee una personalidad, necesidades y experiencias diferentes, pero sean cuales fueren las razones, tienden a actuar en base a sus percepciones.

d. Individuo Integral

- Es posible estudiar por separado diferentes rasgos humanos, en definitiva todos ellos forman parte del sistema del que se compone un individuo integral.
- Las habilidades de una persona no pueden dissociarse de sus antecedentes o de sus conocimientos.

e. Intereses Mutuos

- Las organizaciones necesitan de las personas, y las personas de las organizaciones.
- Los administradores (o coordinadores) necesitan de los empleados (capacitadores) para cumplir los objetivos organizacionales; los individuos necesitan de las organizaciones para cumplir sus objetivos personales.

f. Ética

- Dar a los individuos un trato ético es indispensable para atraer y retener a empleados valiosos.
- Para tener éxito, las organizaciones deben tratar éticamente a sus empleados.
- Cada vez un mayor número de empresas reconocen esta necesidad a la que están respondiendo con diversos programas destinados a garantizar que administradores (coordinadores, especialistas) y empleados (capacitadores, docentes) por igual adopten una norma más elevada de desempeño ético.

2.2.2.4 Dimensiones del Clima Laboral

Señalaremos brevemente algunas aportaciones de las más utilizadas y referidas, que han dado como resultado propuestas de dimensiones del clima laboral que permiten fijar múltiples variables con las cuales poder determinar y medir el clima laboral en las Instituciones Educativas.

Zabalza (1996) señala que el carácter global y totalizador del clima en las organizaciones tiene estas dimensiones:

- **Ecología:** Representa las características físicas y materiales del centro.
- **Milieu:** Se refiere a dimensión social relacionada con la presencia y las características de personas y grupos dentro del medio escolar.
- **Sistema social:** El sistema social hace referencia a los patrones de relaciones entre las personas y los grupos del centro.

- **Cultura:** La cultura está relacionada con los sistemas de creencias, valores, estructuras cognitivas de los grupos, etc.

Utiliza el cuestionario OCDQ (cuestionario descriptivo del clima organizacional) para llegar a determinar la organización y el clima escolar percibidos por el profesor. Las seis dimensiones que propone y utiliza son:

- Profesionalidad.
- Relaciones sociales.
- Despreocupación.
- Apoyo.
- Directividad.
- Restrictividad.

Por otro lado, Martín (1999) plantea el siguiente modelo de clima de trabajo en los centros educativos que tendría las siguientes dimensiones: Comunicación, motivación, participación, confianza, planificación, liderazgo y creatividad.

De ahí que, tomando como base los planteamientos de estos autores y para delimitar el presente estudio se han priorizado como dimensiones relevantes del clima laboral las siguientes:

2.2.2.4.1 La participación

La participación constituye una dimensión de la variable clima laboral que se da en la institución educativa. Según Robbins (2004) la participación en el

trabajo es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía. El mismo autor propone que los empleados con un nivel alto de participación en el trabajo se identifican y desarrollan con mayor preocupación el tipo de trabajo que llevan a cabo. Así mismo indica que se ha encontrado que los altos niveles de participación en el trabajo se relacionan con bajo ausentismo, tasas de renuncia más bajas y un mayor compromiso de los empleados con su trabajo.

Además, la participación es el grado en que el profesorado y demás miembros de la comunidad educativa participan en las actividades del centro, en los Órganos colegiados en grupos de trabajo. Grado en que el profesorado propicia la participación de los compañeros, padres y alumnos. Grado en que se forman grupos formales e informales y cómo actúan respecto a las actividades del centro. Cómo es el nivel de trabajo en equipo, cómo se producen las reuniones, cuál es el grado de formación del profesorado y la frecuencia de las reuniones. Grado de coordinación interna y externa del centro educativo.

Asimismo, la participación es uno de los valores esenciales de una escuela pública que no debe ser vista solo en términos nominales o de reglamentación, sino porque de modo efectivo y con diversas consecuencias, representa un espacio social democráticamente gobernado por el pensamiento, la crítica, el aporte y la realización del bien común de la educación.

Por tanto, se puede afirmar que la vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones, es decir tanto el colaborador, como se denomina en tiempos actuales, necesita de

la participación para sentirse realizado y comprometido como la institución necesita de éste para lograr los objetivos y metas trazadas. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes, de allí que el clima de armonía en las instituciones se construye a partir de la participación consiente de sus miembros.

2.2.2.4.2 La motivación

Para Robbins (2004) motivar y recompensar a los empleados es una de las actividades más importantes y desafiantes que los gerentes llevan a cabo. Para lograr que los empleados pongan su máximo empeño en el trabajo, los gerentes necesitan saber la forma y la razón de su motivación.

Es entonces importante indicar lo que es la motivación, aclarando previamente que la motivación no es un rasgo personal, es algo más complejo, lo cierto es que a lo largo de la historia de la psicología del comportamiento organizacional este elemento ha sido ampliamente estudiado por varios autores. Los que han concordado en que la motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que, al analizar el concepto de la motivación, se debe tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

Como sostiene Robbins (2004) la motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia.

Además, la motivación es el grado en que se encuentra motivado el profesorado en el centro en que desempeña su actividad profesional. Grado de satisfacción del profesorado. Grado de reconocimiento del trabajo que realiza en el centro educativo, visto desde todos los sectores. Percepción del prestigio profesional, grado en que cree que se valora su profesionalidad. Grado de autonomía en el centro institucional. Por tanto, si queremos tener docentes motivados es tiempo de empezar a reconocer su labor.

2.2.2.4.3 La creatividad

Es como uno de los fundamentos de la innovación. La organización innovadora es la que siempre está aprendiendo, la que se adapta e inicia cambios. La creatividad asociada al elemento humano y a la organización como un sistema policelular integrado (Menchen, 1998) formado por numerosos grupos que tienen vida propia y necesitan desarrollarse para, en conjunto, consolidar la organización. La creatividad como la capacidad de desaprender y volver a aprender, capacidad de adaptarse y explorar nuevas posibilidades, capacidad de estar atento e integrar los cambios que se producen en el entorno social y educativo, creando la necesidad de adaptaciones, innovaciones y cambios en las organizaciones.

Guilford (1977) considera que un docente que estimula el desarrollo de la creatividad debe presentar un pensamiento divergente que implica utilizar el conocimiento previo de formas nuevas, con experticia para generar el mayor número de soluciones posibles ante una situación dada. Los docentes más creativos serán aquellos que acepten ideas divergentes, que se vean estimulados por su labor docente, que apoyen y alienten a sus estudiantes, que

les permitan abordar temáticas a elección, que les planteen situaciones problemas abiertas, que promuevan el diálogo y la discusión, que incentiven la independencia y que sean verdaderos modelos a seguir.

El autor describe ciertas habilidades directamente vinculadas al pensamiento creativo que son:

- **Fluidez:** considerada como la facilidad para generar un gran número de ideas de calidad, de manera permanente y espontánea.
- **Sensibilidad:** denota la capacidad que poseen las personas creativas para descubrir diferencias o imperfecciones, dándose cuenta de lo que debe hacerse.
- **Originalidad:** se considera como la aptitud o disposición para producir de forma poco usual respuestas ingeniosas o novedosas, de gran interés y aporte a la comunidad.
- **Flexibilidad:** implica la capacidad de transformación, de cambio, de replanteamiento de una situación dada.
- **Elaboración:** es el nivel de detalle, desarrollo o complejidad de las ideas creativas. Es la aptitud del sujeto para desarrollar, ampliar o embellecer las ideas.
- **Iniciativa:** es la capacidad humana para idear y emprender nuevas actividades, para dirigir acciones, es la disposición personal para protagonizar, promover y desarrollar ideas.

Por tanto, en la actualidad la creatividad es considerada un componente a incentivar y promover en relación al quehacer educativo, en todos sus ámbitos.

2.2.2.4.4 El liderazgo

Desde la perspectiva de Lorenzo (1998) de una organización educativa, con vida propia que se va llenando a base de quemar etapas que transcurren desde su nacimiento. En este sentido se dice que las organizaciones son una construcción, algo que se va haciendo en el tiempo, que tiene su propia historia. El liderazgo es el que imprime un carácter específico a cada etapa, cada líder marca una imagen de la institución, imprime un estilo propio de funcionamiento. El liderazgo es el motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos centros educativos y organización en sentido más general.

Este mismo autor señala que, cada vez más, el liderazgo se viene conceptualizando como una función inherente al grupo y a la propia organización, algo más que el líder como tal. Aparece así una visión de función compartida que ha de ejercerse colegiadamente y desde unos planteamientos colaborativos, es patrimonio del grupo y supone dominar procesos de una triple naturaleza: técnicos, de interpretación y de transformación.

Asimismo, el liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para guiar y dirigir con efectividad es uno de los requisitos claves para ser administrador excelente. La esencia del liderazgo es el seguidismo, el deseo de las personas por seguir a alguien, al líder, a quien perciben como medio para lograr sus propios deseos, motivos y necesidades. El liderazgo y la motivación están íntimamente interconectados. Los líderes pueden no solo

responder a esos motivadores, sino también acentuarlos o disminuirlos a través del clima organizacional que establezcan.

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

2.2.2.4.5 La comunicación

Se debe entender que la comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, que comprende transacciones entre ellas, por consiguiente las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.

Para entender la importancia e influencia de los directivos y la comunicación en una organización, ésta se debe tomar en dos aspectos primero como elemento indispensable de las relaciones interpersonales y segundo como herramienta de gestión.

Por su parte, Robbins (2004) determina que los elementos fundamentales que determinen una comunicación eficiente son: la rapidez, el respeto, grado de aceptación, las dimensiones de la confianza, destacando que los equipos de alto desempeño se caracterizan por una alta confianza mutua entre sus

miembros. Es decir, los miembros creen en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás.

También, podemos decir que es el grado en que se produce la comunicación entre las personas y los grupos. Cómo se produce el traslado de información interna y externa, entre los distintos sectores y dentro de cada sector. Qué rapidez o agilidad tienen para ese traslado de la información. Qué nivel de respeto existe entre los miembros de la comunidad. Cómo es el grado de aceptación de las propuestas que se formulan en los distintos ámbitos de la comunidad educativa y las diferentes direcciones. Si le parecen útiles y/o funcionales las normas internas o externas que inciden en la comunicación. Cuál es el grado de incidencia de los espacios y horarios del centro en la comunicación.

Finalmente, podemos decir que hasta hace pocos años en las instituciones educativas estatales los únicos medios de comunicación eran los medios orales, los escritos, los televisivos, hace un par de décadas se introdujo las tecnologías de la comunicación, la computadora personal, la internet estuvo a la mano tanto de profesores como de estudiantes, revolucionando las formas de comunicación en el ambiente educativo y marcando un elemento nuevo en las relaciones dentro del clima laboral educativo, lo que ha generado nuevos espacios de comunicación entre docentes y entre estudiantes, haciendo la información más accesible, lo que habría que buscar es hacerla una herramienta útil para los usuarios.

2.2.2.4.6 La confianza

La confianza significa muchas cosas. Todos parecen saber qué es, pero articular una definición precisa de la confianza no es algo fácil. Pese al amplio reconocimiento de la importancia de la confianza, existe una falta de consenso para definirla.

Según Albrecht (2002) existe acuerdo en que la confianza implica: a) un estado psicológico representado por la voluntad de actuar de una manera determinada; b) un contexto de relaciones de interdependencia con otros y, por ende, una situación de vulnerabilidad y riesgo que deriva de la incertidumbre de quien confía con respecto a los motivos, intereses del otro, y c) la confianza emerge de las expectativas de confiabilidad por parte de los otros.

Además, es el grado de confianza que el profesorado percibe en el centro educativo. Es el grado de sinceridad con que se producen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.

Asimismo, un efecto importante que puede tener la confiabilidad en los docentes es que esta percepción puede generalizarse a la organización como un todo. En otras palabras, ya que se confía en los docentes, la organización puede ser muy bien evaluada. La confianza en el ámbito organizacional ha estado asociada a la identificación organizacional.

Por tanto, podemos afirmar que el clima de trabajo en los centros, desde una perspectiva multidimensional y dinámica, puede ser considerado como uno de los elementos fundamentales de las organizaciones capaces de aprender y, con ello, responder a los retos que, en el ámbito social y educativo, tienen planteadas las instituciones y organizaciones. Retos de innovación en

contextos complejos y cambiantes que requieren soluciones globales de altas miras, fundamentadas en planteamientos técnicos, con perspectivas y retos de calidad, todo ello unido a la idea de equidad que el propio sistema y las propias organizaciones educativas reclaman.

2.2.2.5 Efectos del Clima Laboral

Un clima laboral provoca efectos entre las personas que están dentro de su entorno; así, en una comunidad educativa los efectos del clima laboral dependerán de:

- La alta o baja calidad educativa del servicio que se brinde.
- Las interferencias en el desarrollo de las relaciones humanas.
- Dificultades para elaborar y desarrollar el PEI.
- Dificultades para lograr los objetivos propuestos.
- La plasmación del perfil de los educandos.
- La calidad en el desempeño de los miembros de la Comunidad educativa.
- La autoestima existente entre los miembros de la Comunidad educativa.

2.2.2.6 Clima, cultura y organizaciones que aprenden

Podríamos decir, que el clima es el resultado de la interacción entre todos los elementos y factores de la organización, en un marco próximo determinado (contexto interno) y un marco socioeducativo externo, fundamentado en una estructura y un proceso en el que la planificación resulta determinante (Martín, 1999).

Por otro lado, según Gairín (1996) la cultura la concibe como un conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidas por los miembros de la organización que dan a ésta una identidad propia y determinan la conducta peculiar de los individuos que la forman y la de la propia institución.

Finalmente, podemos hablar de una organización que aprende, cuando facilita el aprendizaje de todos sus miembros, cuando continuamente se transforma a sí misma y resalta el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización. El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en la que trabajan (Gairín, 1996). Asimismo, Bolívar (2000) señala que la idea de organizaciones que aprenden comparte con las estrategias de innovación y mejora de los centros escolares un conjunto de principios:

- Visión sistémica del cambio.
- Relevancia de la autoevaluación como base del proceso de mejora.
- Importancia de crear normas de mejora continua.
- Trabajar de modo conjunto.
- Aprender en el proceso de trabajo.
- Relevancia de los procesos de planificación y evaluación, o un liderazgo que conjunte visión y acciones.
- El desarrollo profesional del profesorado se incardina en sus contextos de trabajo.

- Cumplir las metas educativas más eficientemente.

Por tanto, estas aportaciones nos muestran cómo incide el clima o el ambiente organizacional en un modelo basado en los principios de organizaciones que aprenden.

2.3 Bases conceptuales

- a. Gestión Educativa.** Es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos para conservar la autonomía institucional para poder responder a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales (Martínez, 2015).
- b. Clima laboral.** Es el ambiente generado en una Institución Educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y que se expresan en las relaciones personales y profesionales (Martín, 1999).
- c. Institución Educativa.** Es algo fundado o establecido. En términos generales se trata de un organismo encargado de cumplir con una función de orden público. La palabra institución puede usarse como sinónimo de entidad, organización o instituto, de acuerdo al contexto donde se le utilice (RAE, 2012).
- d. Nivel de Educación Secundaria.** La Educación Secundaria constituye el tercer nivel de la Educación Básica Regular y dura cinco años. Ofrece una educación integral a los estudiantes mediante una formación científica, humanista y técnica. Afianza su identidad personal y social (DCN, 2009).

e. Relación. Situación entre dos cosas, ideas o hechos unidos por alguna circunstancia, en la realidad o en la mente de una persona (RAE, 2012).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Ámbito

La presente investigación tuvo como ámbito una Institución Educativa por distrito con mayor población docente, de las 36 Instituciones Educativas Públicas del nivel secundaria de la provincia de Yarowilca. Es una de las once provincias que conforman la región Huánuco. Limita por el Norte y por el Oeste con la provincia de Dos de Mayo, por el Este con la provincia de Huánuco y por el Sur con la provincia de Lauricocha. La provincia de Yarowilca tiene una extensión de 759,71 kilómetros cuadrados. Se divide en ocho distritos: Chavinillo, Cáhuac, Chacabamba, Aparicio Pomares, Jacas Chico, Obas, Pampamarca y Choras. La distancia de Huánuco al distrito de Chavinillo, capital de la provincia de Yarowilca es de 41 kilómetros. El tiempo de viaje en auto de la ciudad de Huánuco a Chavinillo es de un aproximado de 2 horas.

3.2 Población

La población total de 36 Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017, estuvo conformada por 350 docentes.

Tabla N° 02

Población de la investigación

N°	Nombre de la Institución Educativa	Distrito	N° de docentes
1	I.E. "Víctor Raúl Haya de la Torre"	Jacas Chico	12
2	I.E. "Horacio Zevallos Gámez"	Chavinillo	11
3	I.E. "Llicllatambo"	Chavinillo	8
4	I.E. "Esteban Pavletich Trujillo"	Chavinillo	31
5	I.E. N° 33007-"Santa Rosa"	Chavinillo	2
6	I.E. N° 32217-"Raín Cóndor"	Chavinillo	8
7	I.E. N° 32294-Huayuculano	Chavinillo	3
8	I.E. N° 32289-"Jarpo"	Chavinillo	8
9	I.E. N° 32291-Pariapampa	Chavinillo	8

10	I.E. N° "Andrés Avelino Cáceres"	Chavinillo	4
11	I.E. "Garu"	Choras	16
12	I.E. "San José"	Choras	7
13	I.E. N° 32855-Mesapampa	Choras	4
14	I.E. N° 32752-San Antonio	Choras	7
15	I.E. "Julio César Tello"	Chacabamba	8
16	I.E. "Santiago Antunes de Mayolo"	Chacabamba	9
17	I.E. "César Vallejo Mendoza"	Cahuac	19
18	I.E. "Inca Pachacutec"	Obas	23
19	I.E. "Hipólito Unanue"	Obas	16
20	I.E. N° 32323-Albert Einstein	Obas	7
21	I.E. N° Leoncio Prado Gutiérrez	Obas	7
22	I.E. N° "Jorge Chávez Dartnell"	Obas	9
23	I.E. N° 32233-"Miguel Grau"	Obas	7
24	I.E. N° 32325-Hermilio Valdizan	Obas	9
25	I.E. "Ricardo Palma Soriano"	Aparicio Pomares	27
26	I.E. "José María Arguedas"	Aparicio Pomares	9
27	I.E. N° 32299-"Mario Vargas Llosa"	Aparicio Pomares	5
28	I.E. N° 32303-Huancachaca	Aparicio Pomares	10
29	I.E. N° 32295-Sahuay	Aparicio Pomares	7
30	I.E. N° 32301-Shurapampa	Aparicio Pomares	7
31	I.E. N° 32699-Yachas	Aparicio Pomares	4
32	I.E. N° 32296-Rondobamba	Aparicio Pomares	7
33	I.E. N° 32219-Chupan	Aparicio Pomares	3
34	I.E. N° 32221-Villa Castilla	Aparicio Pomares	7
35	I.E. "San Lucas"	Pampamarca	13
36	I.E. N° 32319-Javier Pulgar Vidal	Pampamarca	8
	TOTAL		350

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal (CAP) de la UGEL 310 Yarowilca-2017.

3.3 Muestra

Para determinar la muestra de la presente investigación se empleó el muestreo de tipo intencional por conveniencia, es decir, a criterio del investigador. En este sentido, para la muestra se tomó una Institución Educativa por distrito con mayor población docente, de las 36 Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017, y estuvo conformada por 150 docentes.

Tabla N° 03
Distribución de la muestra

N°	Nombre de la Institución Educativa	Distrito	Docentes
1	I.E. "Víctor Raúl Haya de la Torre"	Jacas Chico	12
2	I.E. "Esteban Pavletich Trujillo"	Chavinillo	31
3	I.E. "Garú"	Choras	16
4	I.E. "Santiago Antúnez de Mayolo"	Chacabamba	9
5	I.E. "César Vallejo Mendoza"	Cahuac	19
6	I.E. "Inca Pachacutec"	Obas	23
7	I.E. "Ricardo Palma Soriano"	Aparicio Pomares	27
8	I.E. "San Lucas"	Pampamarca	13
	TOTAL		150

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal (CAP) de la UGEL 310 Yarowilca-2017.

3.4 Nivel y tipo de estudio

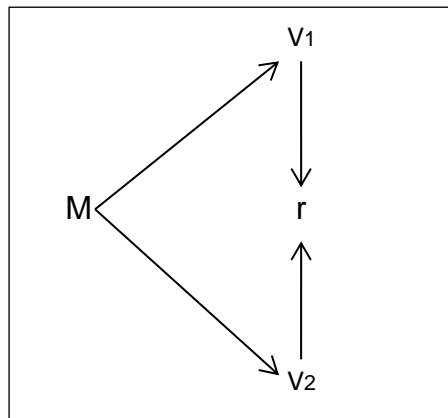
a. Nivel. La presente investigación desarrollada fue de **nivel descriptivo** porque tuvo como finalidad conocer la relación entre dos variables en un contexto en particular, tal como lo menciona (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010).

b. Tipo de estudio. La investigación desarrollada fue de **tipo básica** porque tuvo como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico (Hernández Sampieri et al., 2010); y tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y el Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

3.5 Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue **correlacional** porque describió relaciones entre dos variables en un momento determinado. Únicamente en términos correlacionales (Hernández Sampieri et al., 2010).

El esquema correlacional se muestra:



Donde:

M = Muestra

V₁ = Variable 1

V₂ = Variable 2

r = Correlación entre dichas variables

3.6 Técnicas e instrumentos

3.6.1. Técnicas

Una vez precisada la población y la muestra se procedió a definir la técnica para la recolección de datos optándose por la técnica de la encuesta y por el cuestionario como Instrumento, con preguntas adecuadas a los sujetos de la muestra. Y para la elaboración de las preguntas que son

un número de 30 ítems por Instrumento, se tuvo en cuenta las dimensiones y los indicadores propuestos en la presente investigación.

3.6.2. Instrumentos

Para la recolección de datos se procedió al uso de: El **Cuestionario de opinión: Gestión Educativa** y el **Cuestionario de opinión: Clima Laboral**, ambos Instrumentos nos permitieron recoger información para determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y el Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

3.6.2.1 Cuestionario de opinión: Gestión Educativa

A. Ficha Técnica

Nombre : Cuestionario de opinión: Gestión Educativa

Autor : Rosalí Miguel Chávez Fernández

Propósito : Determinar la Gestión Educativa de los directores

Administración: Individual

Usuarios : Docentes de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

Duración : No hay límite de tiempo, normalmente tomará entre 15 y 20 minutos, incluyendo el periodo de instrucciones.

Corrección : Manual.

Escala : Tiene la siguiente valoración de respuestas: 1=nunca; 2=casi nunca; 3=a veces; 4=casi siempre; y, 5=siempre.

B. Descripción

El Cuestionario de opinión: Gestión Educativa fue un instrumento elaborado con un número de 30 preguntas ordenadas en forma secuencial y de acuerdo a los temas planteados y a las seis dimensiones de la gestión educativa. De la pregunta 1- 5 correspondieron a **Planificación**; de la pregunta 6-10 correspondieron a **Organización**; de la pregunta 11-15 correspondieron a **Dirección**; de la pregunta 16-20 correspondieron a **Ejecución**; de la pregunta 21-25 correspondieron a **Control**; y de la pregunta 26-30 correspondieron a **Evaluación**. Para las respuestas del cuestionario se utilizaron el formato con gráficos.

3.6.2.2. Cuestionario de opinión: Clima Laboral

A. Ficha Técnica

Nombre : Cuestionario de opinión: Clima Laboral

Autor : Rosalí Miguel Chávez Fernández

Propósito : Determinar el Clima Laboral en las Instituciones Educativas

Administración: Individual

Usuarios : Docentes de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

Duración : No hay límite de tiempo, normalmente tomará entre 15 y 20 minutos, incluyendo el periodo de instrucciones.

Corrección : Manual.

Escala : Tiene la siguiente valoración de respuestas: 1=nunca; 2=casi nunca; 3=a veces; 4=casi siempre; y, 5=siempre.

B. Descripción

El Cuestionario de opinión: Clima Laboral fue un instrumento con un número de 30 preguntas ordenadas en forma secuencial y de acuerdo a los temas planteados y a las seis dimensiones de la gestión educativa. De la pregunta 1- 5 correspondieron a **Participación**; de la pregunta 6-10 correspondieron a **Motivación**; de la pregunta 11-15 correspondieron a **Creatividad**; de la pregunta 16-20 correspondieron a **Liderazgo**; de la pregunta 21-25 correspondieron a **Comunicación**; y de la pregunta 26-30 correspondieron a **Confianza**. Para las respuestas del cuestionario se utilizaron el formato con gráficos.

3.7 Validación y confiabilidad del instrumento

3.7.1. Validación

- a. **El Cuestionario de opinión: Gestión Educativa**, que se aplicó a los docentes de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017, fue validado por los Expertos: el Mg. Joel Tarazona Bardales, docente de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNHEVAL Huánuco; por el Dr. Amancio Rojas Cotrina, docente de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNHEVAL Huánuco; y por la Mg. Narda Socorro Torres Martínez, docente de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNHEVAL Huánuco.

b. El Cuestionario de opinión: Clima Laboral, que se aplicó a los docentes de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017, fue validado también por los Expertos: el Mg. Joel Tarazona Bardales, docente de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNHEVAL Huánuco; por el Dr. Amancio Rojas Cotrina, docente de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNHEVAL Huánuco; y por la Mg. Narda Socorro Torres Martínez, docente de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNHEVAL Huánuco.

3.7.2. Confiabilidad

- a. El Cuestionario de opinión: Gestión Educativa**, fue aplicado a 30 docentes del total de la muestra, para sacar la confiabilidad, con la prueba alfa de Cronbach. Los resultados arrojaron que el alfa de Cronbach era del 0.93. Por lo que, la confiabilidad era muy alta y el instrumento estaba listo y apto para poder ser aplicado al total de la muestra.
- b. El Cuestionario de opinión: Clima Laboral**, fue aplicado a 30 docentes del total de la muestra, para sacar la confiabilidad, con la prueba alfa de Cronbach. Los resultados arrojaron que el alfa de Cronbach era del 0.91. Por lo que, la confiabilidad era muy alta y el instrumento estaba listo y apto para poder ser aplicado al total de la muestra.

3.8 Procedimiento

El Cuestionario de opinión: Gestión Educativa y el Cuestionario de opinión: Clima Laboral se aplicaron a los sujetos de la muestra: A una Institución Educativa por distrito con mayor población docente, que se seleccionaron de entre las 36 Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca. Estos Instrumentos se aplicaron en un proceso de 8 días, debido a que la muestra fue representativa.

3.9 Tabulación

Para la tabulación de datos se usó el Programa estadístico informático SPSS y Microsoft office (Excel), los cuales permitieron utilizar cuadros descriptivos, distribuciones de frecuencias y gráficas de barras; y hallar las correlaciones entre las variables de estudio.

Para la interpretación del índice de correlación (Suárez, 2004), se empleó la siguiente tabla de categorías:

ESCALA	CATEGORÍA
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis descriptivo

En el presente capítulo se mostrará los resultados de las observaciones obtenidas con el cuestionario, en tablas de frecuencia y gráficos correspondientes. Las tablas del 5 al 11 muestran resultados de la variable 1 sobre gestión educativa, luego se presentan los resultados de la variable 2 sobre el clima laboral (tablas, del 12 al 18). Asimismo se presentan las respectivas interpretaciones de los resultados de las variables de estudio y sus dimensiones.

La contrastación de hipótesis se ha realizado 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° 04

Escalas cualitativa y cuantitativa para el registro de situaciones de gestión educativa y clima laboral

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

Fuente: Escala Lickert

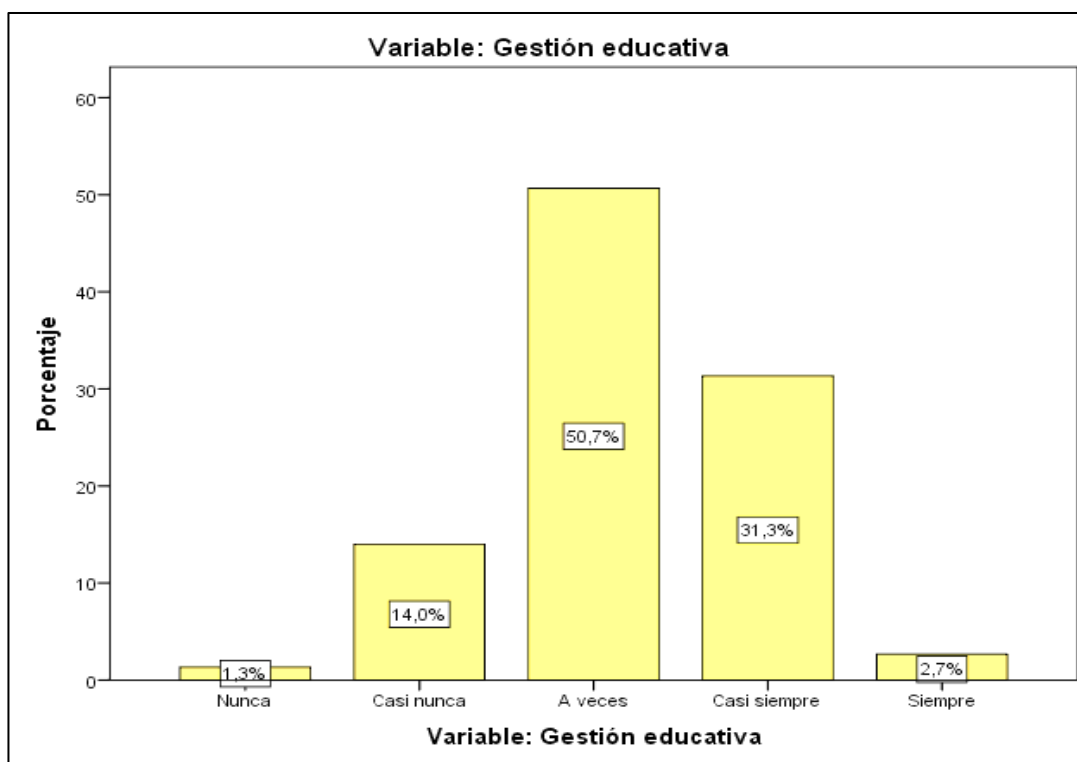
4.1.1 Resultados sobre la variable: Gestión educativa

Tabla N° 05
Variable: Gestión educativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1,3	1,3	1,3
Casi nunca	21	14,0	14,0	15,3
A veces	76	50,7	50,7	66,0
Casi siempre	47	31,3	31,3	97,3
Siempre	4	2,7	2,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 01



Fuente: Tabla N° 05
Elaboración: Tesista

Interpretación:

En la tabla y gráfico se muestra, que el 50,7% de docentes de la muestra en estudio manifiestan que la gestión educativa es apropiada en términos de a veces, el 31,3% dice casi siempre, el 14% manifiesta que casi nunca, el 2,7% dice siempre y el 1,3% nunca; es decir estos resultados muestran que la mayoría de

docentes opinan que en alguna medida sí existe pertinencia en la planificación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación.

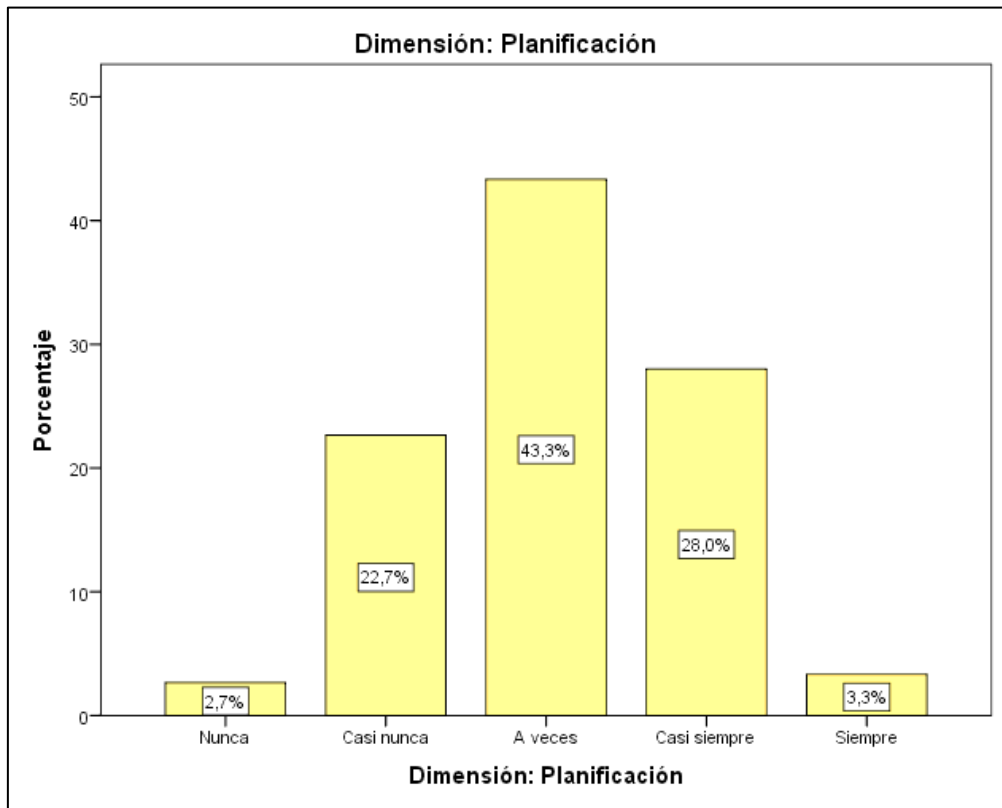
a. Resultados sobre la dimensión: Planificación

Tabla N° 06
Dimensión: Planificación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	2,7	2,7	2,7
Casi nunca	34	22,7	22,7	25,3
A veces	65	43,3	43,3	68,7
Casi siempre	42	28,0	28,0	96,7
Siempre	5	3,3	3,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 02



Fuente: Tabla N° 06
Elaboración: Tesista

Interpretación:

En la tabla y gráfico se muestra, que el 43,3% de docentes de la muestra en estudio manifiestan que la gestión educativa en lo que concierne a la planificación es apropiada en términos de a veces, el 28% dice casi siempre, el 22,7% manifiesta que casi nunca, el 3,3% dice siempre y el 2,7% nunca; es decir estos resultados muestran que la mayoría de docentes opinan que alguna medida se orienta las actividades por el camino más corto, sencillo y económico, se hace participar a los agentes de la Institución Educativa en toda circunstancia, se facilita el control y la supervisión en la institución educativa, se atiende las fases, las estructuras y procesos del quehacer educativo y se considera diferentes productos en la planificación.

b. Resultados sobre la dimensión: Organización

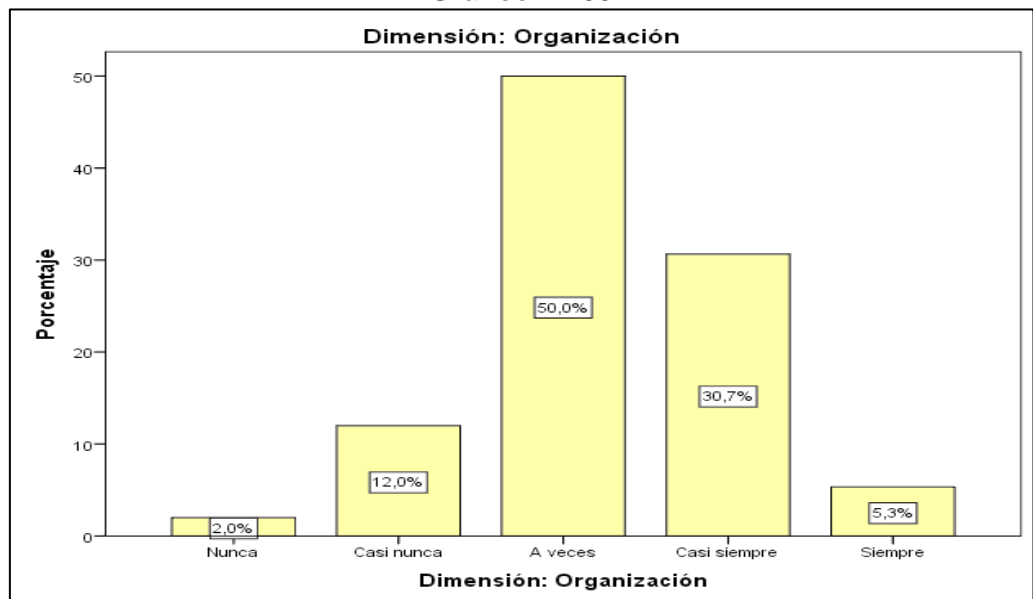
Tabla N° 07

Dimensión: Organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,0	2,0	2,0
Casi nunca	18	12,0	12,0	14,0
A veces	75	50,0	50,0	64,0
Casi siempre	46	30,7	30,7	94,7
Siempre	8	5,3	5,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 03



Fuente: Tabla N° 07
Elaboración: Tesista

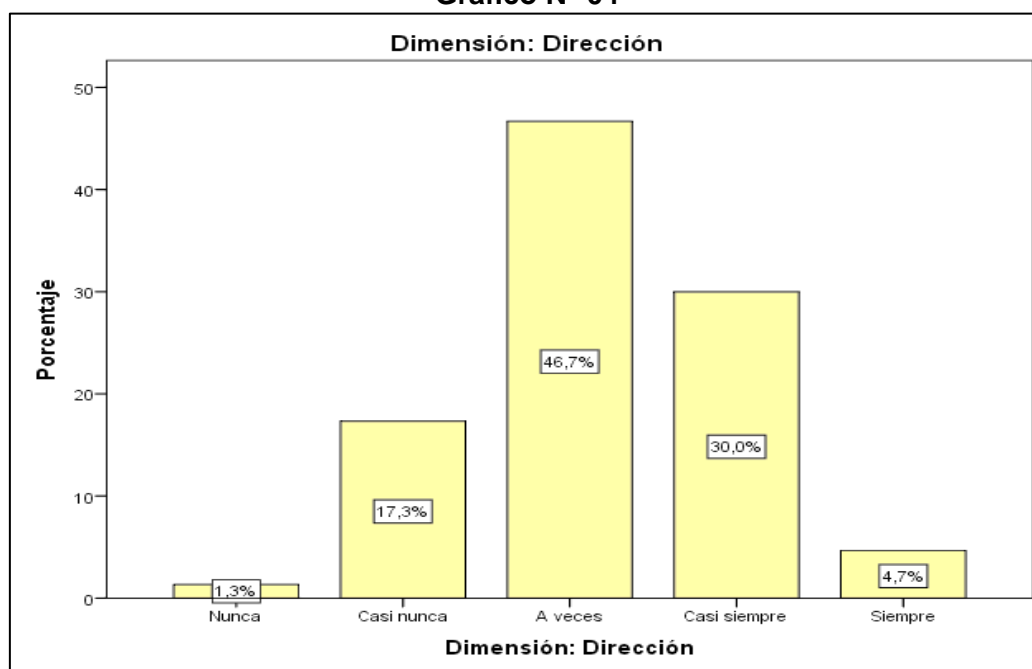
Interpretación:

En la tabla y gráfico se muestra, que el 50% de docentes de la muestra en estudio manifiestan que la gestión educativa en lo que concierne a la organización es apropiada en términos de a veces, el 30,7% dice casi siempre, el 12% manifiesta que casi nunca, el 5,3% dice siempre y el 2% nunca; es decir estos resultados muestran que la mayoría de docentes opinan que en alguna medida se orienta las actividades por el camino más corto, sencillo y económico, se unifica criterios para el mejor y mayor logro de objetivos, se divide el trabajo en comisiones de modo que cada uno sea útil y necesario, se establece normas técnicas de organización, se prevé los recursos para lograr los objetivos en cada proceso y se impulsa el trabajo en equipo.

c. Resultados sobre la dimensión: Dirección**Tabla N° 08****Dimensión: Dirección**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1,3	1,3	1,3
Casi nunca	26	17,3	17,3	18,7
A veces	70	46,7	46,7	65,3
Casi siempre	45	30,0	30,0	95,3
Siempre	7	4,7	4,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 04

Fuente: Tabla N° 08
Elaboración: Tesista

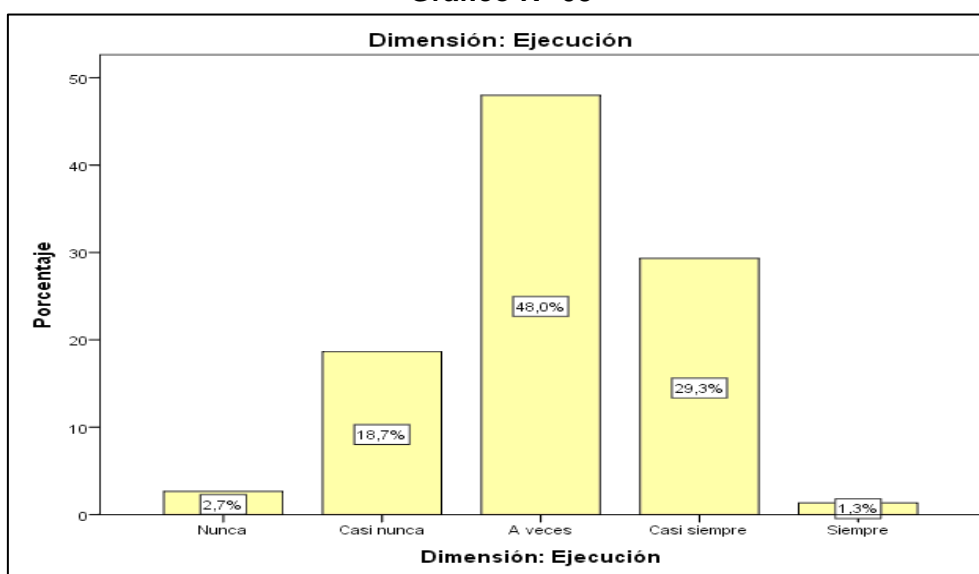
Interpretación:

En la tabla y gráfico se muestra, que el 46,7% de docentes de la muestra en estudio manifiestan que la gestión educativa en lo que concierne a la dirección es apropiada en términos de a veces, el 30% dice casi siempre, el 17,3% manifiesta que casi nunca, el 4,7% dice siempre y el 1,3% nunca; es decir estos resultados muestran que la mayoría de docentes opinan que alguna medida se atiende con igual importancia a los factores académicos y administrativos, se concentra en el control de los programas curriculares, materiales educativos y evaluación, se crea condiciones favorables al hecho pedagógico, se garantiza el funcionamiento eficiente de la administración, se apunta al mejoramiento de la calidad de la educación.

d. Resultados sobre la dimensión: Ejecución**Tabla N° 09****Dimensión: Ejecución**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	2,7	2,7	2,7
Casi nunca	28	18,7	18,7	21,3
A veces	72	48,0	48,0	69,3
Casi siempre	44	29,3	29,3	98,7
Siempre	2	1,3	1,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 05

Fuente: Tabla N° 09
Elaboración: Tesista

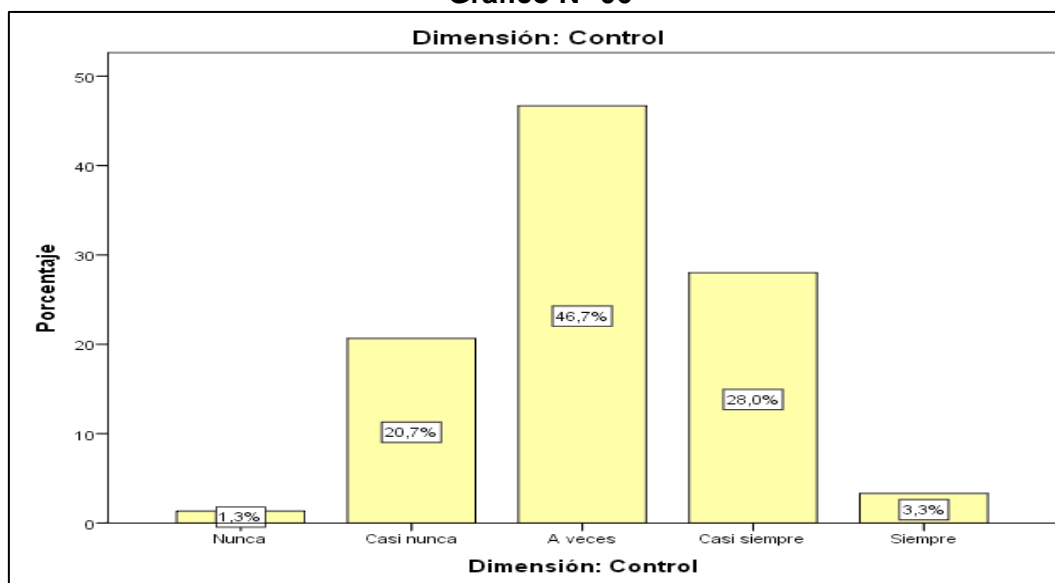
Interpretación:

En la tabla y gráfico se muestra, que el 48% de docentes de la muestra en estudio manifiestan que la gestión educativa en lo que concierne a la ejecución es apropiada en términos de a veces, el 29,3% dice casi siempre, el 18,7% manifiesta que casi nunca, el 1,3% dice siempre y el 2,7% nunca; es decir estos resultados muestran que la mayoría de docentes opinan que alguna medida se supervisa las actividades administrativas y pedagógicas, se facilita la integración y coordinación de las actividades de los docentes, se emplea los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, se involucra a través de un esquema las relaciones y funciones de los agentes de la institución educativa y se realiza la división de tareas, la toma de decisiones y la delegación de funciones.

e. Resultados sobre la dimensión: Control**Tabla N° 10****Dimensión: Control**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1,3	1,3	1,3
Casi nunca	31	20,7	20,7	22,0
A veces	70	46,7	46,7	68,7
Casi siempre	42	28,0	28,0	96,7
Siempre	5	3,3	3,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 06

Fuente: Tabla N° 10
Elaboración: Tesista

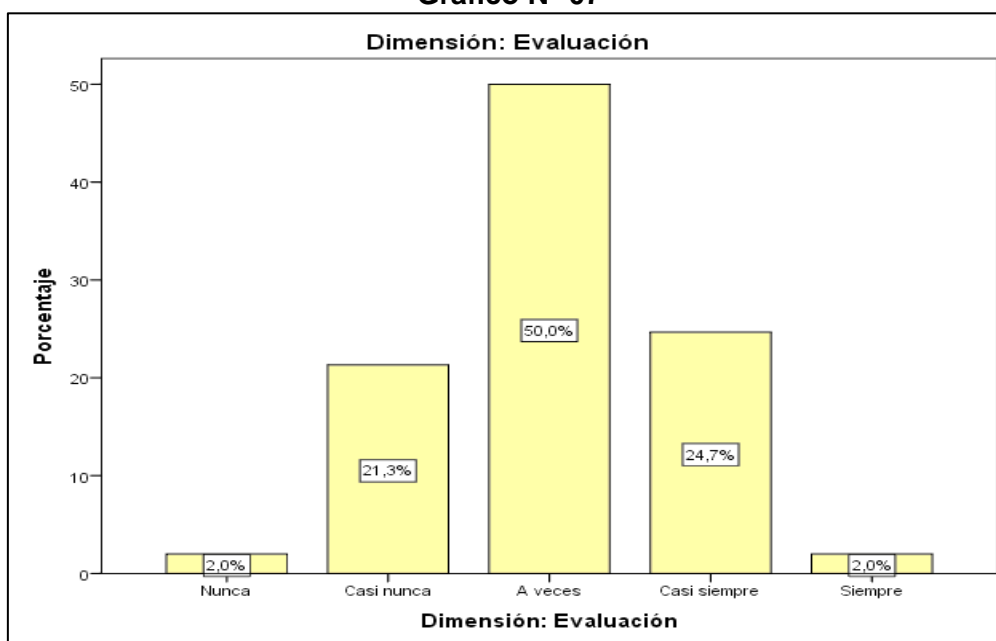
Interpretación:

En la tabla y gráfico se muestra, que el 46,7% de docentes de la muestra en estudio manifiestan que la gestión educativa en lo que concierne al control es apropiada en términos de a veces, el 28% dice casi siempre, el 20,7% manifiesta que casi nunca, el 3,3% dice siempre y el 1,3% nunca; es decir estos resultados muestran que la mayoría de docentes opinan que alguna medida se mide y corrige las actividades de los docentes para asegurar que se ajustan a los planes, se contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes, se toma la indispensable acción correctiva, se controla la preparación y capacitación del personal docente y administrativo, asimismo se controla el cumplimiento del cuadro de actividades y de prepuesto de la Institución Educativa.

f. Resultados sobre la dimensión: Evaluación**Tabla N° 11****Dimensión: Evaluación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,0	2,0	2,0
Casi nunca	32	21,3	21,3	23,3
A veces	75	50,0	50,0	73,3
Casi siempre	37	24,7	24,7	98,0
Siempre	3	2,0	2,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 07

Fuente: Tabla N° 11
Elaboración: Tesista

Interpretación:

En la tabla y gráfico se muestra, que el 50% de docentes de la muestra en estudio manifiestan que la gestión educativa en lo que concierne a la evaluación es apropiada en términos de a veces, el 24,7% dice casi siempre, el 21,3% manifiesta que casi nunca, el 2% dice siempre, asimismo el 2,7% dice nunca; es decir estos resultados muestran que la mayoría de docentes opinan que alguna medida se determina la pertinencia e impacto de las actividades realizadas, se ayuda a reprogramar y a tomar decisiones futuras, se cumple el rol de ser quién indique cuando es necesario elevar las metas y objetivos, se asegura que las actividades respondan a la programación ejecutada, asimismo se introduce reajustes a la programación y a la asignación de recursos.

4.1.1 Resultados sobre la variable: Clima laboral

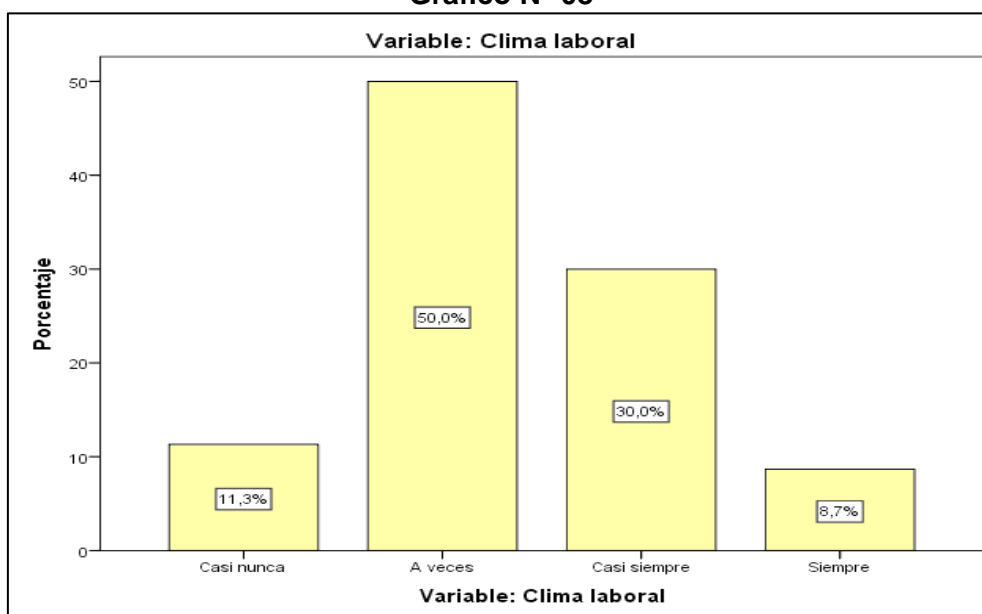
Tabla N° 12

Variable: Clima laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	17	11,3	11,3	11,3
A veces	75	50,0	50,0	61,3
Válidos Casi siempre	45	30,0	30,0	91,3
Siempre	13	8,7	8,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 08



Fuente: Tabla N° 12
Elaboración: Tesista

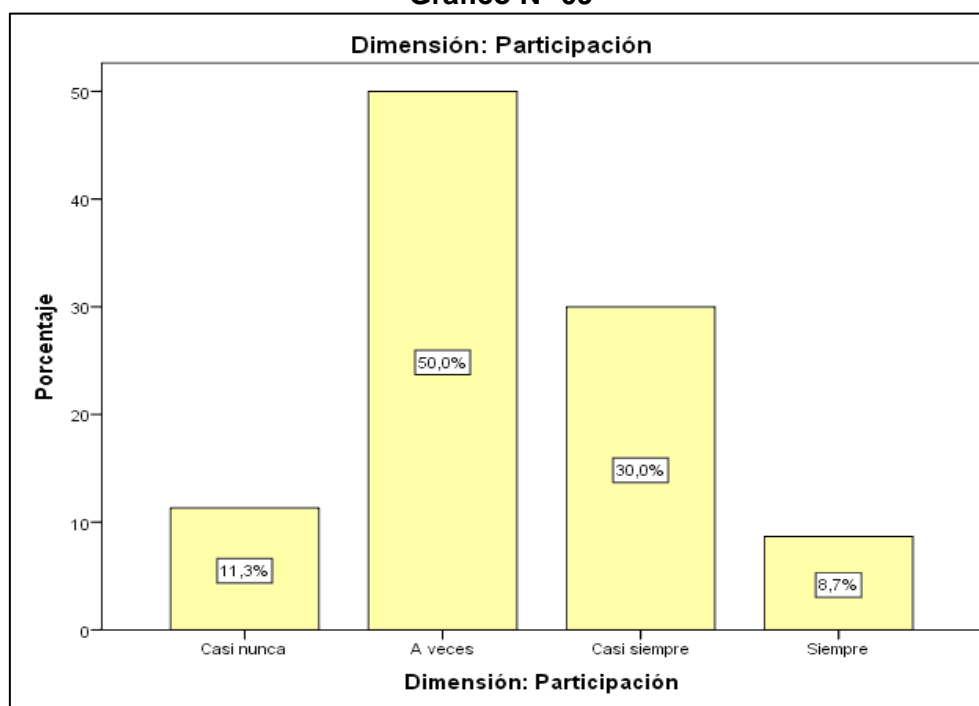
Interpretación:

En la tabla y gráfico se muestra, que el 50% de docentes de la muestra en estudio manifiestan que el clima laboral es apropiado en términos de a veces, el 30% dice casi siempre, el 11,3% manifiesta que casi nunca y el 8,7% dice siempre; es decir estos resultados muestran que la mayoría de docentes opinan que si existe participación, motivación, creatividad, liderazgo, comunicación y confianza.

a. Resultados sobre la dimensión: Participación**Tabla N° 13****Dimensión: Participación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	17	11,3	11,3	11,3
A veces	75	50,0	50,0	61,3
Válidos Casi siempre	45	30,0	30,0	91,3
Siempre	13	8,7	8,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 09

Fuente: Tabla N° 13
Elaboración: Tesista

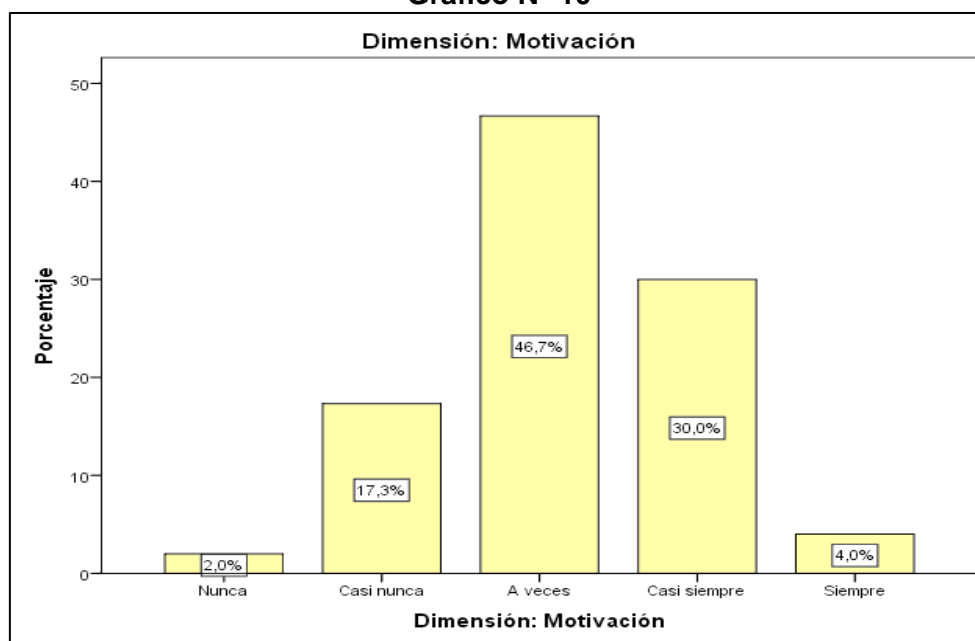
Interpretación:

En la tabla y gráfico se muestra, que el 50% de docentes de la muestra en estudio manifiestan que el clima laboral en lo que concierne a la participación es apropiada en términos de a veces, el 30% dice casi siempre, el 11,3% manifiesta que casi nunca y el 8,7% dice siempre; es decir estos resultados muestran que el docente, en alguna medida, participa en las actividades de la institución educativa, participa en los órganos colegiados de la institución educativa (CONEI, comunidad magisterial), se integra en los equipos y reuniones de trabajo del profesorado en su centro educativo, propicia la participación de los colegas, padres y estudiantes y coordina en el interior y exterior de la Institución Educativa.

b. Resultados sobre la dimensión: Motivación**Tabla N° 14****Dimensión: Motivación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,0	2,0	2,0
Casi nunca	26	17,3	17,3	19,3
A veces	70	46,7	46,7	66,0
Casi siempre	45	30,0	30,0	96,0
Siempre	6	4,0	4,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 10

Fuente: Tabla N° 14
Elaboración: Tesista

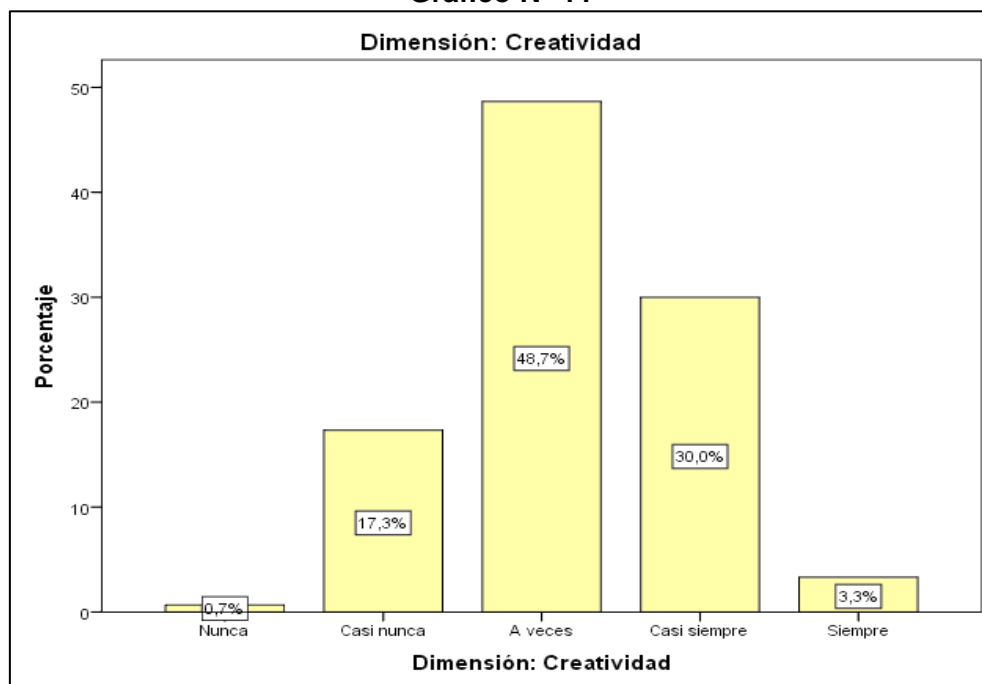
Interpretación:

En la tabla y gráfico se muestra, que el 46,7% de docentes de la muestra en estudio manifiestan que el clima laboral en lo que concierne a la motivación es apropiada en términos de a veces, el 30% dice casi siempre, el 17,3% manifiesta que casi nunca, el 4% dice siempre y el 2% nunca; es decir estos resultados muestran que el docente, en alguna medida, se encuentra motivado en el centro educativo, se valora su profesionalidad, se le brinda cierta autonomía en la institución educativa, muestra cierto grado de satisfacción y opina que existe reconocimiento del trabajo que realiza en el centro educativo.

c. Resultados sobre la dimensión: Creatividad**Tabla N° 15****Dimensión: Creatividad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	,7	,7	,7
Casi nunca	26	17,3	17,3	18,0
A veces	73	48,7	48,7	66,7
Casi siempre	45	30,0	30,0	96,7
Siempre	5	3,3	3,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 11

Fuente: Tabla N° 15
Elaboración: Tesista

Interpretación:

En la tabla y gráfico se muestra, que el 48,7% de docentes de la muestra en estudio manifiestan que el clima laboral en lo que concierne a la creatividad es apropiada en términos de a veces, el 30% dice casi siempre, el 17,3% manifiesta que casi nunca, el 3,3% dice siempre y el 0,7% nunca; es decir estos resultados muestran que el docente, en alguna medida, genera un número de ideas con facilidad, denota la capacidad dándose cuenta de lo que debe hacerse, produce respuestas ingeniosas o novedosas de gran interés y aporte para la comunidad educativa, denota capacidad de transformación y planteamiento de una situación dada, asimismo integra los cambios que se producen en el entorno social y educativo.

d. Resultados sobre la dimensión: Liderazgo

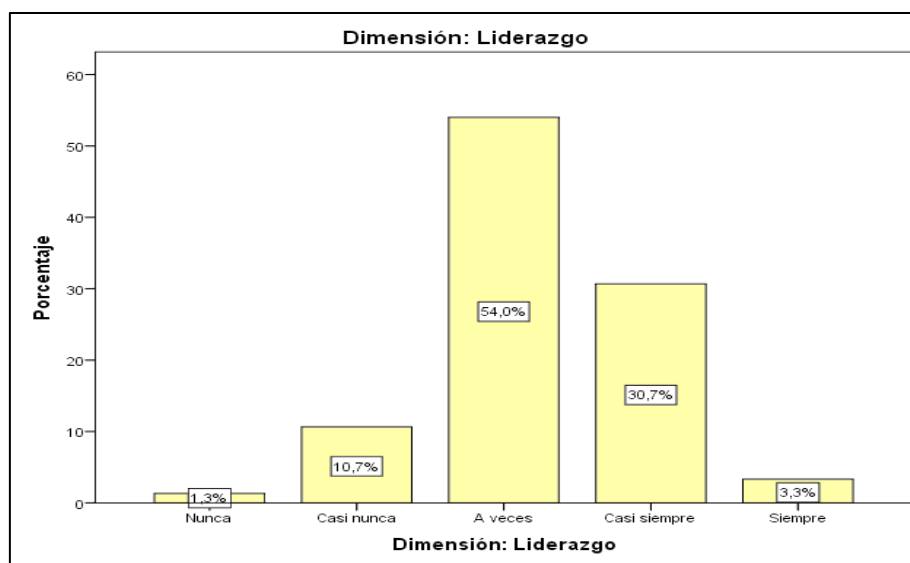
Tabla N° 16

Dimensión: Liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1,3	1,3	1,3
Casi nunca	16	10,7	10,7	12,0
A veces	81	54,0	54,0	66,0
Casi siempre	46	30,7	30,7	96,7
Siempre	5	3,3	3,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 12



Fuente: Tabla N° 16
Elaboración: Tesista

Interpretación:

En la tabla y gráfico se muestra, que el 54% de docentes de la muestra en estudio manifiestan que el clima laboral en lo que concierne al liderazgo es apropiada en términos de a veces, el 30,7% dice casi siempre, el 10,7% manifiesta que casi nunca, el 3,3% dice siempre y el 1,3% nunca; es decir estos resultados muestran que el docente, en alguna medida, eleva el nivel de comportamiento y de aspiración ética del que dirige y del dirigido, despierta la confianza en sus colegas del centro educativo, posee la capacidad para guiar y dirigir con efectividad, domina los procesos de una triple naturaleza: técnicos, de interpretación y de transformación, asimismo marca una imagen en la institución educativa e imprime un estilo propio de actuación.

e. Resultados sobre la dimensión: Comunicación

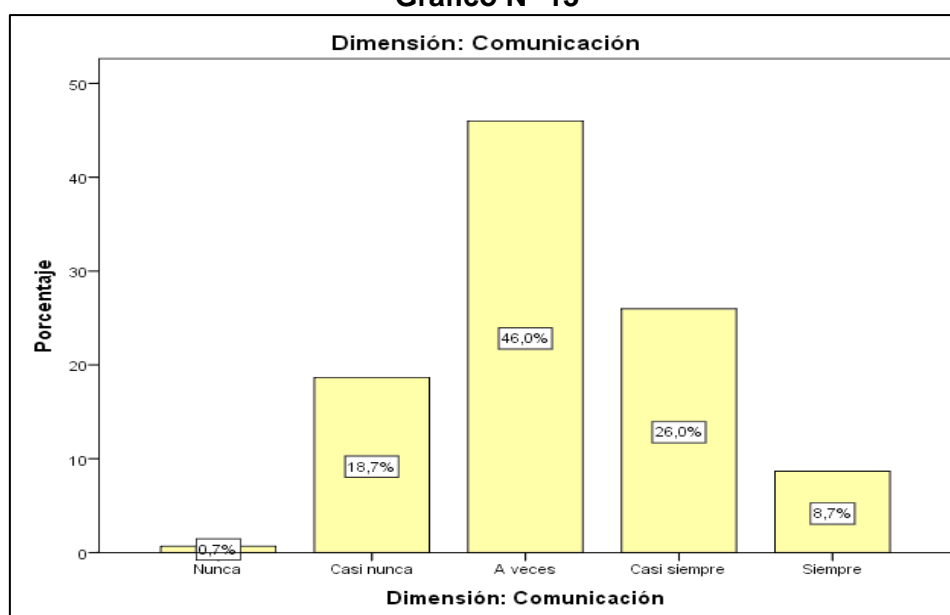
Tabla N° 17

Dimensión: Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	,7	,7	,7
Casi nunca	28	18,7	18,7	19,3
A veces	69	46,0	46,0	65,3
Casi siempre	39	26,0	26,0	91,3
Siempre	13	8,7	8,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 13



Fuente: Tabla N° 17
Elaboración: Tesista

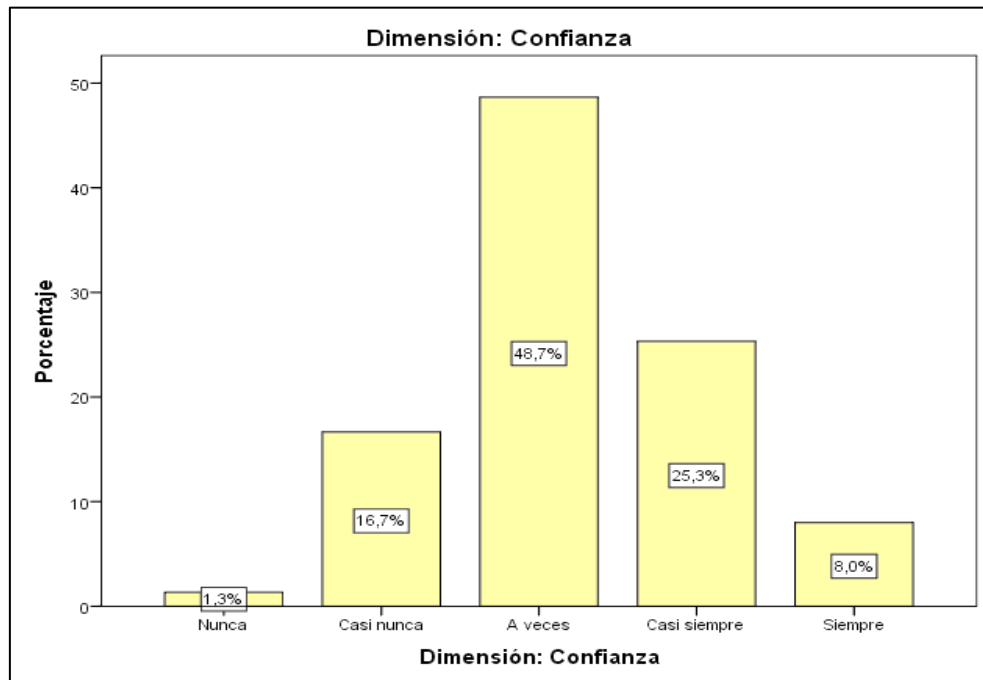
Interpretación:

En la tabla y gráfico se muestra, que el 46% de docentes de la muestra en estudio manifiestan que el clima laboral en lo que concierne a la comunicación es apropiada en términos de a veces, el 26% dice casi siempre, el 18,7% manifiesta que casi nunca, el 8,7% dice siempre y el 0,7% nunca; es decir estos resultados muestran que el docente, en alguna medida, muestra nivel de comunicación en la institución educativa, rapidez y agilidad en el traslado de la información, asimismo muestra respeto que existe entre los miembros de la comunidad educativa, acepta las propuestas que se dan entre los miembros de la institución educativa y opina existe cierto grado de ocultamiento de información en el centro educativo.

f. Resultados sobre la dimensión: Confianza**Tabla N° 18****Dimensión: Confianza**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1,3	1,3	1,3
Casi nunca	25	16,7	16,7	18,0
A veces	73	48,7	48,7	66,7
Casi siempre	38	25,3	25,3	92,0
Siempre	12	8,0	8,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de opinión
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 14

Fuente: Tabla N° 18
Elaboración: Tesista

Interpretación:

En la tabla y gráfico se muestra, que el 48,7% de docentes de la muestra en estudio manifiestan que el clima laboral en lo que concierne a la confianza es apropiada en términos de a veces, el 25,3% dice casi siempre, el 16,7% manifiesta que casi nunca, el 8% dice siempre y el 1,3% nunca; es decir estos resultados muestran que el docente, en alguna medida, muestra confianza y sinceridad en la institución educativa, asimismo posee voluntad de actuar de una manera determinada en bien de la comunidad educativa, también opina que se da cierto grado de confiabilidad entre los miembros de la Institución Educativa.

4.2 Análisis inferencial y contrastación de hipótesis

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

4.2.1. Contrastación de la hipótesis general**Tabla N° 19**

Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson concerniente a la gestión educativa y el clima laboral

N°	(x) Gestión Educativa	(y) Clima laboral	x ²	y ²	x.y
1	63	72	3969	5184	4536
2	73	73	5329	5329	5329
3	54	50	2916	2500	2700
4	74	72	5476	5184	5328
5	62	68	3844	4624	4216
6	74	76	5476	5776	5624
7	73	74	5329	5476	5402
8	51	62	2601	3844	3162
9	69	62	4761	3844	4278
10	52	53	2704	2809	2756
11	42	44	1764	1936	1848
12	51	65	2601	4225	3315
13	48	52	2304	2704	2496
14	59	57	3481	3249	3363
15	54	54	2916	2916	2916
16	57	63	3249	3969	3591
17	61	59	3721	3481	3599
18	41	42	1681	1764	1722
19	54	62	2916	3844	3348
20	60	59	3600	3481	3540
21	65	66	4225	4356	4290
22	59	69	3481	4761	4071
23	60	61	3600	3721	3660

24	58	57	3364	3249	3306
25	54	57	2916	3249	3078
26	62	51	3844	2601	3162
27	69	82	4761	6724	5658
28	64	56	4096	3136	3584
29	42	56	1764	3136	2352
30	54	52	2916	2704	2808
31	64	48	4096	2304	3072
32	59	54	3481	2916	3186
33	53	59	2809	3481	3127
34	57	60	3249	3600	3420
35	60	54	3600	2916	3240
36	65	59	4225	3481	3835
37	48	47	2304	2209	2256
38	52	53	2704	2809	2756
39	52	58	2704	3364	3016
40	55	46	3025	2116	2530
41	46	55	2116	3025	2530
42	71	84	5041	7056	5964
43	49	51	2401	2601	2499
44	47	48	2209	2304	2256
45	53	59	2809	3481	3127
46	60	55	3600	3025	3300
47	59	54	3481	2916	3186
48	62	64	3844	4096	3968
49	53	55	2809	3025	2915
50	49	56	2401	3136	2744
51	30	31	900	961	930
52	42	38	1764	1444	1596
53	40	38	1600	1444	1520
54	65	56	4225	3136	3640
55	47	60	2209	3600	2820
56	80	80	6400	6400	6400
57	57	63	3249	3969	3591
58	70	82	4900	6724	5740
59	48	46	2304	2116	2208
60	59	59	3481	3481	3481
61	47	49	2209	2401	2303
62	58	49	3364	2401	2842
63	40	44	1600	1936	1760
64	44	59	1936	3481	2596
65	75	78	5625	6084	5850
66	42	35	1764	1225	1470
67	61	65	3721	4225	3965
68	29	44	841	1936	1276
69	36	35	1296	1225	1260
70	89	96	7921	9216	8544
71	75	85	5625	7225	6375
72	68	80	4624	6400	5440
73	73	83	5329	6889	6059

74	75	88	5625	7744	6600
75	74	89	5476	7921	6586
76	82	91	6724	8281	7462
77	56	73	3136	5329	4088
78	85	86	7225	7396	7310
79	77	76	5929	5776	5852
80	82	84	6724	7056	6888
81	56	50	3136	2500	2800
82	80	80	6400	6400	6400
83	86	84	7396	7056	7224
84	47	52	2209	2704	2444
85	53	65	2809	4225	3445
86	48	59	2304	3481	2832
87	41	52	1681	2704	2132
88	52	85	2704	7225	4420
89	67	78	4489	6084	5226
90	41	43	1681	1849	1763
91	55	70	3025	4900	3850
92	83	78	6889	6084	6474
93	23	44	529	1936	1012
94	56	67	3136	4489	3752
95	61	71	3721	5041	4331
96	54	67	2916	4489	3618
97	73	86	5329	7396	6278
98	53	61	2809	3721	3233
99	85	75	7225	5625	6375
100	52	55	2704	3025	2860
101	49	52	2401	2704	2548
102	75	73	5625	5329	5475
103	80	81	6400	6561	6480
104	70	74	4900	5476	5180
105	88	91	7744	8281	8008
106	88	93	7744	8649	8184
107	61	69	3721	4761	4209
108	78	91	6084	8281	7098
109	43	71	1849	5041	3053
110	72	71	5184	5041	5112
111	71	71	5041	5041	5041
112	70	70	4900	4900	4900
113	71	71	5041	5041	5041
114	68	67	4624	4489	4556
115	70	68	4900	4624	4760
116	69	71	4761	5041	4899
117	70	70	4900	4900	4900
118	70	66	4900	4356	4620
119	66	67	4356	4489	4422
120	89	62	7921	3844	5518
121	88	99	7744	9801	8712
122	77	85	5929	7225	6545
123	84	68	7056	4624	5712

124	76	79	5776	6241	6004
125	78	85	6084	7225	6630
126	59	66	3481	4356	3894
127	89	84	7921	7056	7476
128	70	85	4900	7225	5950
129	95	99	9025	9801	9405
130	78	88	6084	7744	6864
131	83	89	6889	7921	7387
132	60	57	3600	3249	3420
133	82	93	6724	8649	7626
134	75	79	5625	6241	5925
135	52	50	2704	2500	2600
136	48	55	2304	3025	2640
137	66	77	4356	5929	5082
138	50	50	2500	2500	2500
139	53	51	2809	2601	2703
140	54	55	2916	3025	2970
141	53	53	2809	2809	2809
142	65	59	4225	3481	3835
143	47	50	2209	2500	2350
144	39	52	1521	2704	2028
145	60	50	3600	2500	3000
146	64	54	4096	2916	3456
147	61	63	3721	3969	3843
148	61	53	3721	2809	3233
149	59	62	3481	3844	3658
150	49	51	2401	2601	2499
TOTAL	9238	9699	598538	659913	623646

Fuente: Cuestionario de opinión

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

$$r = \frac{150(633646) - (9238)(9699)}{\sqrt{[150(598538) - (9238)^2][150(659913) - (9699)^2]}}$$

$$r = 0,84$$

Interpretación

El coeficiente de correlación obtenido $r = 0,84$, indica una correlación positiva, lo que significa manifestar que la gestión educativa tiene relación positiva alta con el clima laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

Significación del coeficiente de correlación

Hipótesis nula:

H₀: El coeficiente de correlación obtenido procede de una población cuya correlación es cero.

Hipótesis alternativa:

H₁: El coeficiente de correlación obtenido procede de una población cuyo coeficiente de correlación es distinto de cero.

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

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

$$r = 0.84$$

$$t = \frac{0,84 - 0}{\sqrt{\frac{1 - (0,84)^2}{79 - 2}}}$$

$$t = 18.83$$

Valor t crítico para el nivel de significancia $\alpha = 0,05$ y $(150 - 2 = 148)$ grados de libertad es 1,976

Por tanto,

Comparando los valores t calculada y crítica observamos que: 18,83 es mayor que 1,976. En consecuencia se rechaza la hipótesis nula, es decir la correlación obtenida no procede de una población cuyo valor de correlación es igual a cero; en consecuencia la gestión educativa y el clima laboral están relacionados mediante una correlación positiva alta.

4.2.2. Contrastación de la hipótesis específica 1

Tabla N° 20

Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson concerniente a la gestión educativa y el clima laboral respecto a la participación

N°	(x) Gestión educativa	(y) Clima laboral respecto a la participación	x ²	y ²	x.y
1	63	17	3969	289	1071
2	73	19	5329	361	1387
3	54	13	2916	169	702
4	74	20	5476	400	1480
5	62	19	3844	361	1178
6	74	19	5476	361	1406
7	73	23	5329	529	1679
8	51	15	2601	225	765
9	69	16	4761	256	1104
10	52	12	2704	144	624
11	42	12	1764	144	504
12	51	14	2601	196	714
13	48	13	2304	169	624
14	59	16	3481	256	944
15	54	15	2916	225	810
16	57	14	3249	196	798
17	61	13	3721	169	793
18	41	11	1681	121	451
19	54	17	2916	289	918
20	60	17	3600	289	1020
21	65	16	4225	256	1040
22	59	17	3481	289	1003
23	60	16	3600	256	960
24	58	16	3364	256	928
25	54	11	2916	121	594
26	62	11	3844	121	682
27	69	20	4761	400	1380
28	64	15	4096	225	960
29	42	9	1764	81	378
30	54	15	2916	225	810
31	64	10	4096	100	640
32	59	13	3481	169	767
33	53	19	2809	361	1007
34	57	15	3249	225	855
35	60	13	3600	169	780
36	65	17	4225	289	1105
37	48	10	2304	100	480
38	52	11	2704	121	572
39	52	15	2704	225	780
40	55	10	3025	100	550
41	46	12	2116	144	552

42	71	20	5041	400	1420
43	49	12	2401	144	588
44	47	10	2209	100	470
45	53	12	2809	144	636
46	60	14	3600	196	840
47	59	14	3481	196	826
48	62	15	3844	225	930
49	53	15	2809	225	795
50	49	11	2401	121	539
51	30	8	900	64	240
52	42	10	1764	100	420
53	40	16	1600	256	640
54	65	17	4225	289	1105
55	47	15	2209	225	705
56	80	23	6400	529	1840
57	57	15	3249	225	855
58	70	22	4900	484	1540
59	48	14	2304	196	672
60	59	16	3481	256	944
61	47	15	2209	225	705
62	58	15	3364	225	870
63	40	12	1600	144	480
64	44	17	1936	289	748
65	75	20	5625	400	1500
66	42	10	1764	100	420
67	61	17	3721	289	1037
68	29	8	841	64	232
69	36	11	1296	121	396
70	89	24	7921	576	2136
71	75	21	5625	441	1575
72	68	19	4624	361	1292
73	73	20	5329	400	1460
74	75	22	5625	484	1650
75	74	21	5476	441	1554
76	82	24	6724	576	1968
77	56	18	3136	324	1008
78	85	22	7225	484	1870
79	77	22	5929	484	1694
80	82	22	6724	484	1804
81	56	12	3136	144	672
82	80	20	6400	400	1600
83	86	22	7396	484	1892
84	47	17	2209	289	799
85	53	18	2809	324	954
86	48	15	2304	225	720
87	41	19	1681	361	779
88	52	20	2704	400	1040
89	67	19	4489	361	1273
90	41	13	1681	169	533
91	55	17	3025	289	935

92	83	23	6889	529	1909
93	23	11	529	121	253
94	56	17	3136	289	952
95	61	17	3721	289	1037
96	54	18	2916	324	972
97	73	23	5329	529	1679
98	53	17	2809	289	901
99	85	21	7225	441	1785
100	52	15	2704	225	780
101	49	16	2401	256	784
102	75	18	5625	324	1350
103	80	21	6400	441	1680
104	70	19	4900	361	1330
105	88	23	7744	529	2024
106	88	21	7744	441	1848
107	61	20	3721	400	1220
108	78	21	6084	441	1638
109	43	17	1849	289	731
110	72	18	5184	324	1296
111	71	18	5041	324	1278
112	70	17	4900	289	1190
113	71	19	5041	361	1349
114	68	16	4624	256	1088
115	70	17	4900	289	1190
116	69	16	4761	256	1104
117	70	17	4900	289	1190
118	70	17	4900	289	1190
119	66	20	4356	400	1320
120	89	17	7921	289	1513
121	88	25	7744	625	2200
122	77	22	5929	484	1694
123	84	17	7056	289	1428
124	76	21	5776	441	1596
125	78	19	6084	361	1482
126	59	17	3481	289	1003
127	89	24	7921	576	2136
128	70	20	4900	400	1400
129	95	25	9025	625	2375
130	78	23	6084	529	1794
131	83	22	6889	484	1826
132	60	15	3600	225	900
133	82	25	6724	625	2050
134	75	19	5625	361	1425
135	52	13	2704	169	676
136	48	15	2304	225	720
137	66	22	4356	484	1452
138	50	13	2500	169	650
139	53	13	2809	169	689
140	54	14	2916	196	756
141	53	13	2809	169	689

142	65	17	4225	289	1105
143	47	13	2209	169	611
144	39	11	1521	121	429
145	60	12	3600	144	720
146	64	14	4096	196	896
147	61	16	3721	256	976
148	61	12	3721	144	732
149	59	14	3481	196	826
150	49	13	2401	169	637
TOTAL	9238	2486	598538	43578	159850

Fuente: Cuestionario de opinión

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

$$r = \frac{150(159850) - (9238)(2486)}{\sqrt{[150(598538) - (9238)^2][150(43578) - (2486)^2]}}$$

$$r = 0,80$$

Interpretación

El coeficiente de correlación obtenido $r = 0,80$, indica una correlación positiva, lo que significa manifestar que la gestión educativa tiene relación positiva alta con el clima laboral respecto a la participación en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

Significación del coeficiente de correlación

Hipótesis nula:

H_0 : El coeficiente de correlación obtenido procede de una población cuya correlación es cero.

Hipótesis alternativa:

H_1 : El coeficiente de correlación obtenido procede de una población cuyo coeficiente de correlación es distinto de cero.

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

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

$$r = 0.80$$

$$t = \frac{0,80 - 0}{\sqrt{\frac{1 - (0,80)^2}{150 - 2}}}$$

$$t = 16,22$$

Valor t crítico para el nivel de significancia $\alpha = 0,05$ y $(150 - 2 = 148)$ grados de libertad es 1,976

Por tanto,

Comparando los valores t calculada y crítica observamos que: 16,22 es mayor que 1,976. En consecuencia se rechaza la hipótesis nula, es decir la correlación obtenida no procede de una población cuyo valor de correlación es igual a cero; en consecuencia la gestión educativa y el clima laboral respecto a la participación están relacionados mediante una correlación positiva alta.

4.2.3. Contrastación de la hipótesis específica 2

Tabla N° 21

Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson concerniente a la gestión educativa y el clima laboral respecto a la motivación

N°	(x) Gestión educativa	(y) Clima laboral respecto a la motivación	x ²	y ²	x.y
1	63	17	3969	289	1071
2	73	19	5329	361	1387
3	54	13	2916	169	702
4	74	15	5476	225	1110
5	62	15	3844	225	930
6	74	20	5476	400	1480
7	73	20	5329	400	1460
8	51	17	2601	289	867
9	69	14	4761	196	966
10	52	13	2704	169	676

11	42	7	1764	49	294
12	51	19	2601	361	969
13	48	14	2304	196	672
14	59	13	3481	169	767
15	54	12	2916	144	648
16	57	18	3249	324	1026
17	61	15	3721	225	915
18	41	11	1681	121	451
19	54	17	2916	289	918
20	60	16	3600	256	960
21	65	17	4225	289	1105
22	59	17	3481	289	1003
23	60	15	3600	225	900
24	58	10	3364	100	580
25	54	16	2916	256	864
26	62	15	3844	225	930
27	69	19	4761	361	1311
28	64	12	4096	144	768
29	42	15	1764	225	630
30	54	15	2916	225	810
31	64	14	4096	196	896
32	59	14	3481	196	826
33	53	11	2809	121	583
34	57	16	3249	256	912
35	60	14	3600	196	840
36	65	15	4225	225	975
37	48	14	2304	196	672
38	52	15	2704	225	780
39	52	17	2704	289	884
40	55	11	3025	121	605
41	46	15	2116	225	690
42	71	20	5041	400	1420
43	49	13	2401	169	637
44	47	12	2209	144	564
45	53	15	2809	225	795
46	60	13	3600	169	780
47	59	13	3481	169	767
48	62	15	3844	225	930
49	53	15	2809	225	795
50	49	13	2401	169	637
51	30	9	900	81	270
52	42	11	1764	121	462
53	40	5	1600	25	200
54	65	13	4225	169	845
55	47	12	2209	144	564
56	80	20	6400	400	1600
57	57	13	3249	169	741
58	70	17	4900	289	1190
59	48	11	2304	121	528
60	59	15	3481	225	885

61	47	12	2209	144	564
62	58	12	3364	144	696
63	40	9	1600	81	360
64	44	12	1936	144	528
65	75	18	5625	324	1350
66	42	8	1764	64	336
67	61	13	3721	169	793
68	29	10	841	100	290
69	36	8	1296	64	288
70	89	24	7921	576	2136
71	75	22	5625	484	1650
72	68	21	4624	441	1428
73	73	21	5329	441	1533
74	75	19	5625	361	1425
75	74	23	5476	529	1702
76	82	21	6724	441	1722
77	56	17	3136	289	952
78	85	22	7225	484	1870
79	77	18	5929	324	1386
80	82	19	6724	361	1558
81	56	13	3136	169	728
82	80	20	6400	400	1600
83	86	20	7396	400	1720
84	47	13	2209	169	611
85	53	18	2809	324	954
86	48	15	2304	225	720
87	41	10	1681	100	410
88	52	18	2704	324	936
89	67	20	4489	400	1340
90	41	10	1681	100	410
91	55	17	3025	289	935
92	83	18	6889	324	1494
93	23	7	529	49	161
94	56	18	3136	324	1008
95	61	17	3721	289	1037
96	54	15	2916	225	810
97	73	21	5329	441	1533
98	53	16	2809	256	848
99	85	17	7225	289	1445
100	52	13	2704	169	676
101	49	13	2401	169	637
102	75	18	5625	324	1350
103	80	20	6400	400	1600
104	70	17	4900	289	1190
105	88	22	7744	484	1936
106	88	24	7744	576	2112
107	61	16	3721	256	976
108	78	21	6084	441	1638
109	43	16	1849	256	688
110	72	17	5184	289	1224

111	71	17	5041	289	1207
112	70	18	4900	324	1260
113	71	18	5041	324	1278
114	68	17	4624	289	1156
115	70	18	4900	324	1260
116	69	19	4761	361	1311
117	70	18	4900	324	1260
118	70	17	4900	289	1190
119	66	21	4356	441	1386
120	89	19	7921	361	1691
121	88	24	7744	576	2112
122	77	20	5929	400	1540
123	84	16	7056	256	1344
124	76	18	5776	324	1368
125	78	21	6084	441	1638
126	59	16	3481	256	944
127	89	22	7921	484	1958
128	70	22	4900	484	1540
129	95	25	9025	625	2375
130	78	20	6084	400	1560
131	83	21	6889	441	1743
132	60	13	3600	169	780
133	82	25	6724	625	2050
134	75	22	5625	484	1650
135	52	13	2704	169	676
136	48	12	2304	144	576
137	66	15	4356	225	990
138	50	13	2500	169	650
139	53	12	2809	144	636
140	54	13	2916	169	702
141	53	14	2809	196	742
142	65	14	4225	196	910
143	47	12	2209	144	564
144	39	10	1521	100	390
145	60	12	3600	144	720
146	64	11	4096	121	704
147	61	18	3721	324	1098
148	61	15	3721	225	915
149	59	15	3481	225	885
150	49	14	2401	196	686
TOTAL	9238	2376	598538	39978	153182

Fuente: Cuestionario de opinión

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

$$r = \frac{150(153182) - (9238)(2376)}{\sqrt{[150(598538) - (9238)^2][150(39978) - (2376)^2]}}$$

$$r = 0,82$$

Interpretación

El coeficiente de correlación obtenido $r = 0,82$, indica una correlación positiva, lo que significa manifestar que la gestión educativa tiene relación positiva alta con el clima laboral respecto a la motivación en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

Significación del coeficiente de correlación

Hipótesis nula:

H_0 : El coeficiente de correlación obtenido procede de una población cuya correlación es cero.

Hipótesis alternativa:

H_1 : El coeficiente de correlación obtenido procede de una población cuyo coeficiente de correlación es distinto de cero.

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

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

$$r = 0.82$$

$$t = \frac{0,82 - 0}{\sqrt{\frac{1 - (0,82)^2}{150 - 2}}}$$

$$t = 17,43$$

Valor t crítico para el nivel de significancia $\alpha = 0,05$ y $(150 - 2 = 148)$ grados de libertad es 1,976

Por tanto,

Comparando los valores t calculada y crítica observamos que: 17,43 es mayor que 1,976. En consecuencia se rechaza la hipótesis nula, es decir la correlación obtenida no procede de una población cuyo valor de correlación es igual a cero; en consecuencia la gestión educativa y el clima laboral respecto a la motivación están relacionados mediante una correlación positiva alta.

4.2.4. Contrastación de la hipótesis específica 3

Tabla N° 22

Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson concerniente a la gestión educativa y el clima laboral respecto a la creatividad

N°	(x) Gestión educativa	(y) Clima laboral respecto a la creatividad	x ²	y ²	x.y
1	63	15	3969	225	945
2	73	18	5329	324	1314
3	54	14	2916	196	756
4	74	17	5476	289	1258
5	62	16	3844	256	992
6	74	20	5476	400	1480
7	73	15	5329	225	1095
8	51	17	2601	289	867
9	69	16	4761	256	1104
10	52	14	2704	196	728
11	42	9	1764	81	378
12	51	15	2601	225	765
13	48	15	2304	225	720
14	59	14	3481	196	826
15	54	13	2916	169	702
16	57	12	3249	144	684
17	61	12	3721	144	732
18	41	11	1681	121	451
19	54	15	2916	225	810
20	60	14	3600	196	840
21	65	16	4225	256	1040
22	59	15	3481	225	885
23	60	15	3600	225	900

24	58	13	3364	169	754
25	54	12	2916	144	648
26	62	13	3844	169	806
27	69	18	4761	324	1242
28	64	16	4096	256	1024
29	42	17	1764	289	714
30	54	15	2916	225	810
31	64	15	4096	225	960
32	59	15	3481	225	885
33	53	12	2809	144	636
34	57	15	3249	225	855
35	60	12	3600	144	720
36	65	14	4225	196	910
37	48	12	2304	144	576
38	52	14	2704	196	728
39	52	14	2704	196	728
40	55	13	3025	169	715
41	46	11	2116	121	506
42	71	17	5041	289	1207
43	49	15	2401	225	735
44	47	12	2209	144	564
45	53	14	2809	196	742
46	60	17	3600	289	1020
47	59	13	3481	169	767
48	62	18	3844	324	1116
49	53	15	2809	225	795
50	49	10	2401	100	490
51	30	8	900	64	240
52	42	14	1764	196	588
53	40	13	1600	169	520
54	65	15	4225	225	975
55	47	13	2209	169	611
56	80	19	6400	361	1520
57	57	15	3249	225	855
58	70	17	4900	289	1190
59	48	12	2304	144	576
60	59	18	3481	324	1062
61	47	18	2209	324	846
62	58	12	3364	144	696
63	40	11	1600	121	440
64	44	12	1936	144	528
65	75	20	5625	400	1500
66	42	11	1764	121	462
67	61	15	3721	225	915
68	29	10	841	100	290
69	36	13	1296	169	468
70	89	25	7921	625	2225
71	75	20	5625	400	1500
72	68	18	4624	324	1224
73	73	19	5329	361	1387

74	75	20	5625	400	1500
75	74	19	5476	361	1406
76	82	18	6724	324	1476
77	56	16	3136	256	896
78	85	23	7225	529	1955
79	77	16	5929	256	1232
80	82	23	6724	529	1886
81	56	17	3136	289	952
82	80	20	6400	400	1600
83	86	21	7396	441	1806
84	47	14	2209	196	658
85	53	20	2809	400	1060
86	48	13	2304	169	624
87	41	11	1681	121	451
88	52	21	2704	441	1092
89	67	21	4489	441	1407
90	41	10	1681	100	410
91	55	17	3025	289	935
92	83	20	6889	400	1660
93	23	5	529	25	115
94	56	17	3136	289	952
95	61	19	3721	361	1159
96	54	16	2916	256	864
97	73	19	5329	361	1387
98	53	17	2809	289	901
99	85	18	7225	324	1530
100	52	13	2704	169	676
101	49	13	2401	169	637
102	75	18	5625	324	1350
103	80	20	6400	400	1600
104	70	20	4900	400	1400
105	88	19	7744	361	1672
106	88	22	7744	484	1936
107	61	19	3721	361	1159
108	78	18	6084	324	1404
109	43	10	1849	100	430
110	72	16	5184	256	1152
111	71	18	5041	324	1278
112	70	18	4900	324	1260
113	71	17	5041	289	1207
114	68	18	4624	324	1224
115	70	17	4900	289	1190
116	69	17	4761	289	1173
117	70	17	4900	289	1190
118	70	16	4900	256	1120
119	66	16	4356	256	1056
120	89	20	7921	400	1780
121	88	22	7744	484	1936
122	77	22	5929	484	1694
123	84	17	7056	289	1428

124	76	19	5776	361	1444
125	78	19	6084	361	1482
126	59	14	3481	196	826
127	89	25	7921	625	2225
128	70	18	4900	324	1260
129	95	24	9025	576	2280
130	78	22	6084	484	1716
131	83	21	6889	441	1743
132	60	15	3600	225	900
133	82	21	6724	441	1722
134	75	18	5625	324	1350
135	52	13	2704	169	676
136	48	11	2304	121	528
137	66	18	4356	324	1188
138	50	11	2500	121	550
139	53	12	2809	144	636
140	54	13	2916	169	702
141	53	14	2809	196	742
142	65	16	4225	256	1040
143	47	13	2209	169	611
144	39	11	1521	121	429
145	60	12	3600	144	720
146	64	13	4096	169	832
147	61	13	3721	169	793
148	61	16	3721	256	976
149	59	18	3481	324	1062
150	49	13	2401	169	637
TOTAL	9238	2375	598538	39505	152479

Fuente: Cuestionario de opinión

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

$$r = \frac{150(152479) - (9238)(2375)}{\sqrt{[150(598538) - (9238)^2][150(39505) - (2375)^2]}}$$

$$r = 0,83$$

Interpretación

El coeficiente de correlación obtenido $r = 0,83$, indica una correlación positiva, lo que significa manifestar que la gestión educativa tiene relación positiva alta con el clima laboral respecto a la creatividad en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

Significación del coeficiente de correlación

Hipótesis nula:

H₀: El coeficiente de correlación obtenido procede de una población cuya correlación es cero.

Hipótesis alternativa:

H₁: El coeficiente de correlación obtenido procede de una población cuyo coeficiente de correlación es distinto de cero.

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

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

$$r = 0.83$$

$$t = \frac{0,83 - 0}{\sqrt{\frac{1 - (0,83)^2}{150 - 2}}}$$

$$t = 18,10$$

Valor t crítico para el nivel de significancia $\alpha = 0,05$ y $(150 - 2 = 148)$ grados de libertad es 1,976

Por tanto,

Comparando los valores t calculada y crítica observamos que: 18,10 es mayor que 1,976. En consecuencia se rechaza la hipótesis nula, es decir la correlación obtenida no procede de una población cuyo valor de correlación es igual a cero; en consecuencia la gestión educativa y el clima laboral respecto a la creatividad están relacionados mediante una correlación positiva alta.

4.2.5. Contrastación de la hipótesis específica 4

Tabla N° 23

Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson concerniente a la gestión educativa y el clima laboral respecto al liderazgo

N°	(x) Gestión educativa	(y) Clima laboral respecto al liderazgo	x ²	y ²	x.y
1	63	16	3969	256	1008
2	73	18	5329	324	1314
3	54	14	2916	196	756
4	74	16	5476	256	1184
5	62	13	3844	169	806
6	74	20	5476	400	1480
7	73	18	5329	324	1314
8	51	13	2601	169	663
9	69	15	4761	225	1035
10	52	13	2704	169	676
11	42	9	1764	81	378
12	51	16	2601	256	816
13	48	15	2304	225	720
14	59	17	3481	289	1003
15	54	17	2916	289	918
16	57	13	3249	169	741
17	61	16	3721	256	976
18	41	13	1681	169	533
19	54	15	2916	225	810
20	60	14	3600	196	840
21	65	18	4225	324	1170
22	59	17	3481	289	1003
23	60	14	3600	196	840
24	58	15	3364	225	870
25	54	15	2916	225	810
26	62	17	3844	289	1054
27	69	20	4761	400	1380
28	64	13	4096	169	832
29	42	17	1764	289	714
30	54	15	2916	225	810
31	64	13	4096	169	832
32	59	14	3481	196	826
33	53	17	2809	289	901
34	57	14	3249	196	798
35	60	15	3600	225	900
36	65	11	4225	121	715
37	48	15	2304	225	720
38	52	15	2704	225	780
39	52	15	2704	225	780
40	55	11	3025	121	605
41	46	12	2116	144	552

42	71	19	5041	361	1349
43	49	13	2401	169	637
44	47	13	2209	169	611
45	53	15	2809	225	795
46	60	14	3600	196	840
47	59	15	3481	225	885
48	62	16	3844	256	992
49	53	14	2809	196	742
50	49	13	2401	169	637
51	30	8	900	64	240
52	42	10	1764	100	420
53	40	5	1600	25	200
54	65	14	4225	196	910
55	47	14	2209	196	658
56	80	20	6400	400	1600
57	57	15	3249	225	855
58	70	19	4900	361	1330
59	48	11	2304	121	528
60	59	13	3481	169	767
61	47	14	2209	196	658
62	58	9	3364	81	522
63	40	11	1600	121	440
64	44	14	1936	196	616
65	75	19	5625	361	1425
66	42	12	1764	144	504
67	61	16	3721	256	976
68	29	10	841	100	290
69	36	9	1296	81	324
70	89	25	7921	625	2225
71	75	20	5625	400	1500
72	68	20	4624	400	1360
73	73	20	5329	400	1460
74	75	23	5625	529	1725
75	74	20	5476	400	1480
76	82	21	6724	441	1722
77	56	13	3136	169	728
78	85	21	7225	441	1785
79	77	13	5929	169	1001
80	82	19	6724	361	1558
81	56	15	3136	225	840
82	80	20	6400	400	1600
83	86	22	7396	484	1892
84	47	14	2209	196	658
85	53	17	2809	289	901
86	48	15	2304	225	720
87	41	8	1681	64	328
88	52	22	2704	484	1144
89	67	18	4489	324	1206
90	41	10	1681	100	410
91	55	15	3025	225	825

92	83	18	6889	324	1494
93	23	7	529	49	161
94	56	16	3136	256	896
95	61	18	3721	324	1098
96	54	17	2916	289	918
97	73	20	5329	400	1460
98	53	16	2809	256	848
99	85	21	7225	441	1785
100	52	14	2704	196	728
101	49	12	2401	144	588
102	75	19	5625	361	1425
103	80	20	6400	400	1600
104	70	16	4900	256	1120
105	88	23	7744	529	2024
106	88	21	7744	441	1848
107	61	16	3721	256	976
108	78	24	6084	576	1872
109	43	19	1849	361	817
110	72	18	5184	324	1296
111	71	18	5041	324	1278
112	70	17	4900	289	1190
113	71	20	5041	400	1420
114	68	15	4624	225	1020
115	70	18	4900	324	1260
116	69	17	4761	289	1173
117	70	17	4900	289	1190
118	70	18	4900	324	1260
119	66	17	4356	289	1122
120	89	16	7921	256	1424
121	88	20	7744	400	1760
122	77	21	5929	441	1617
123	84	17	7056	289	1428
124	76	19	5776	361	1444
125	78	22	6084	484	1716
126	59	18	3481	324	1062
127	89	21	7921	441	1869
128	70	21	4900	441	1470
129	95	23	9025	529	2185
130	78	20	6084	400	1560
131	83	20	6889	400	1660
132	60	14	3600	196	840
133	82	22	6724	484	1804
134	75	20	5625	400	1500
135	52	13	2704	169	676
136	48	14	2304	196	672
137	66	17	4356	289	1122
138	50	13	2500	169	650
139	53	14	2809	196	742
140	54	14	2916	196	756
141	53	13	2809	169	689

142	65	14	4225	196	910
143	47	15	2209	225	705
144	39	14	1521	196	546
145	60	14	3600	196	840
146	64	12	4096	144	768
147	61	18	3721	324	1098
148	61	15	3721	225	915
149	59	18	3481	324	1062
150	49	13	2401	169	637
TOTAL	9238	2397	598538	40285	153676

Fuente: Cuestionario de opinión

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

$$r = \frac{150(153676) - (9238)(2397)}{\sqrt{[150(598538) - (9238)^2][150(40285) - (2397)^2]}}$$

$$r = 0,79$$

Interpretación

El coeficiente de correlación obtenido $r = 0,79$, indica una correlación positiva, lo que significa manifestar que la gestión educativa tiene relación positiva alta con el clima laboral respecto al liderazgo en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

Significación del coeficiente de correlación

Hipótesis nula:

H_0 : El coeficiente de correlación obtenido procede de una población cuya correlación es cero.

Hipótesis alternativa:

H_1 : El coeficiente de correlación obtenido procede de una población cuyo coeficiente de correlación es distinto de cero.

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

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

$$r = 0.79$$

$$t = \frac{0,79 - 0}{\sqrt{\frac{1 - (0,79)^2}{150 - 2}}}$$

$$t = 15,68$$

Valor t crítico para el nivel de significancia $\alpha = 0,05$ y $(150 - 2 = 148)$ grados de libertad es 1,976

Por tanto,

Comparando los valores t calculada y crítica observamos que: 15,68 es mayor que 1,976. En consecuencia se rechaza la hipótesis nula, es decir la correlación obtenida no procede de una población cuyo valor de correlación es igual a cero; en consecuencia la gestión educativa y el clima laboral respecto al liderazgo están relacionados mediante una correlación positiva alta.

4.2.6. Contrastación de la hipótesis específica 5

Tabla N° 24

Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson concerniente a la gestión educativa y el clima laboral respecto a la comunicación

N°	(x) Gestión educativa	(y) Clima laboral respecto a la comunicación	x ²	y ²	x.y
1	63	19	3969	361	1197
2	73	16	5329	256	1168
3	54	12	2916	144	648
4	74	20	5476	400	1480
5	62	16	3844	256	992
6	74	18	5476	324	1332
7	73	17	5329	289	1241
8	51	14	2601	196	714
9	69	17	4761	289	1173
10	52	13	2704	169	676
11	42	12	1764	144	504
12	51	15	2601	225	765

13	48	11	2304	121	528
14	59	15	3481	225	885
15	54	13	2916	169	702
16	57	16	3249	256	912
17	61	17	3721	289	1037
18	41	10	1681	100	410
19	54	14	2916	196	756
20	60	13	3600	169	780
21	65	15	4225	225	975
22	59	18	3481	324	1062
23	60	16	3600	256	960
24	58	16	3364	256	928
25	54	13	2916	169	702
26	62	13	3844	169	806
27	69	21	4761	441	1449
28	64	14	4096	196	896
29	42	17	1764	289	714
30	54	11	2916	121	594
31	64	11	4096	121	704
32	59	13	3481	169	767
33	53	15	2809	225	795
34	57	14	3249	196	798
35	60	14	3600	196	840
36	65	14	4225	196	910
37	48	12	2304	144	576
38	52	15	2704	225	780
39	52	13	2704	169	676
40	55	13	3025	169	715
41	46	13	2116	169	598
42	71	23	5041	529	1633
43	49	15	2401	225	735
44	47	13	2209	169	611
45	53	15	2809	225	795
46	60	12	3600	144	720
47	59	13	3481	169	767
48	62	18	3844	324	1116
49	53	12	2809	144	636
50	49	15	2401	225	735
51	30	9	900	81	270
52	42	11	1764	121	462
53	40	9	1600	81	360
54	65	13	4225	169	845
55	47	16	2209	256	752
56	80	20	6400	400	1600
57	57	18	3249	324	1026
58	70	24	4900	576	1680
59	48	11	2304	121	528
60	59	12	3481	144	708
61	47	11	2209	121	517
62	58	11	3364	121	638

63	40	12	1600	144	480
64	44	15	1936	225	660
65	75	20	5625	400	1500
66	42	7	1764	49	294
67	61	17	3721	289	1037
68	29	12	841	144	348
69	36	8	1296	64	288
70	89	24	7921	576	2136
71	75	21	5625	441	1575
72	68	20	4624	400	1360
73	73	20	5329	400	1460
74	75	23	5625	529	1725
75	74	22	5476	484	1628
76	82	21	6724	441	1722
77	56	21	3136	441	1176
78	85	23	7225	529	1955
79	77	19	5929	361	1463
80	82	22	6724	484	1804
81	56	13	3136	169	728
82	80	20	6400	400	1600
83	86	22	7396	484	1892
84	47	11	2209	121	517
85	53	16	2809	256	848
86	48	15	2304	225	720
87	41	13	1681	169	533
88	52	23	2704	529	1196
89	67	21	4489	441	1407
90	41	10	1681	100	410
91	55	18	3025	324	990
92	83	17	6889	289	1411
93	23	12	529	144	276
94	56	14	3136	196	784
95	61	19	3721	361	1159
96	54	17	2916	289	918
97	73	21	5329	441	1533
98	53	15	2809	225	795
99	85	20	7225	400	1700
100	52	13	2704	169	676
101	49	12	2401	144	588
102	75	17	5625	289	1275
103	80	20	6400	400	1600
104	70	20	4900	400	1400
105	88	25	7744	625	2200
106	88	24	7744	576	2112
107	61	17	3721	289	1037
108	78	24	6084	576	1872
109	43	19	1849	361	817
110	72	20	5184	400	1440
111	71	18	5041	324	1278
112	70	18	4900	324	1260

113	71	17	5041	289	1207
114	68	16	4624	256	1088
115	70	16	4900	256	1120
116	69	19	4761	361	1311
117	70	18	4900	324	1260
118	70	16	4900	256	1120
119	66	12	4356	144	792
120	89	15	7921	225	1335
121	88	25	7744	625	2200
122	77	21	5929	441	1617
123	84	17	7056	289	1428
124	76	17	5776	289	1292
125	78	23	6084	529	1794
126	59	16	3481	256	944
127	89	18	7921	324	1602
128	70	21	4900	441	1470
129	95	25	9025	625	2375
130	78	20	6084	400	1560
131	83	23	6889	529	1909
132	60	14	3600	196	840
133	82	21	6724	441	1722
134	75	20	5625	400	1500
135	52	13	2704	169	676
136	48	15	2304	225	720
137	66	21	4356	441	1386
138	50	13	2500	169	650
139	53	14	2809	196	742
140	54	13	2916	169	702
141	53	13	2809	169	689
142	65	14	4225	196	910
143	47	12	2209	144	564
144	39	14	1521	196	546
145	60	12	3600	144	720
146	64	14	4096	196	896
147	61	15	3721	225	915
148	61	12	3721	144	732
149	59	16	3481	256	944
150	49	12	2401	144	588
TOTAL	9238	2424	598538	41592	155728

Fuente: Cuestionario de opinión

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

$$r = \frac{150(155728) - (9238)(2424)}{\sqrt{[150(598538) - (9238)^2][150(41592) - (2424)^2]}}$$

$$r = 0,76$$

Interpretación

El coeficiente de correlación obtenido $r = 0,76$, indica una correlación positiva, lo que significa manifestar que la gestión educativa tiene relación positiva alta con el clima laboral respecto a la comunicación en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

Significación del coeficiente de correlación

Hipótesis nula:

H₀: El coeficiente de correlación obtenido procede de una población cuya correlación es cero.

Hipótesis alternativa:

H₁: El coeficiente de correlación obtenido procede de una población cuyo coeficiente de correlación es distinto de cero.

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

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

$$r = 0.76$$

$$t = \frac{0,76 - 0}{\sqrt{\frac{1 - (0,76)^2}{150 - 2}}}$$

$$t = 14,23$$

Valor t crítico para el nivel de significancia $\alpha = 0,05$ y $(150 - 2 = 148)$ grados de libertad es 1,976

Por tanto,

Comparando los valores t calculada y crítica observamos que: 14,23 es mayor que 1,976. En consecuencia se rechaza la hipótesis nula, es decir la correlación obtenida no procede de una población cuyo valor de

correlación es igual a cero; en consecuencia la gestión educativa y el clima laboral respecto a la comunicación están relacionados mediante una correlación positiva alta.

4.2.7. Contrastación de la hipótesis específica 6

Tabla N° 25

Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson concerniente a la gestión educativa y el clima laboral respecto a la confianza

N°	(x) Gestión educativa	(y) Clima laboral respecto a la confianza	x^2	y^2	$x.y$
1	63	19	3969	361	1197
2	73	19	5329	361	1387
3	54	12	2916	144	648
4	74	17	5476	289	1258
5	62	18	3844	324	1116
6	74	19	5476	361	1406
7	73	14	5329	196	1022
8	51	16	2601	256	816
9	69	15	4761	225	1035
10	52	15	2704	225	780
11	42	13	1764	169	546
12	51	17	2601	289	867
13	48	14	2304	196	672
14	59	13	3481	169	767
15	54	14	2916	196	756
16	57	15	3249	225	855
17	61	14	3721	196	854
18	41	10	1681	100	410
19	54	14	2916	196	756
20	60	13	3600	169	780
21	65	18	4225	324	1170
22	59	17	3481	289	1003
23	60	14	3600	196	840
24	58	15	3364	225	870
25	54	17	2916	289	918
26	62	12	3844	144	744
27	69	22	4761	484	1518
28	64	15	4096	225	960
29	42	15	1764	225	630
30	54	11	2916	121	594
31	64	13	4096	169	832
32	59	14	3481	196	826
33	53	14	2809	196	742
34	57	15	3249	225	855
35	60	13	3600	169	780

36	65	13	4225	169	845
37	48	11	2304	121	528
38	52	12	2704	144	624
39	52	13	2704	169	676
40	55	12	3025	144	660
41	46	15	2116	225	690
42	71	21	5041	441	1491
43	49	11	2401	121	539
44	47	13	2209	169	611
45	53	17	2809	289	901
46	60	16	3600	256	960
47	59	14	3481	196	826
48	62	16	3844	256	992
49	53	13	2809	169	689
50	49	17	2401	289	833
51	30	5	900	25	150
52	42	6	1764	36	252
53	40	8	1600	64	320
54	65	13	4225	169	845
55	47	17	2209	289	799
56	80	17	6400	289	1360
57	57	17	3249	289	969
58	70	19	4900	361	1330
59	48	10	2304	100	480
60	59	16	3481	256	944
61	47	11	2209	121	517
62	58	11	3364	121	638
63	40	11	1600	121	440
64	44	15	1936	225	660
65	75	20	5625	400	1500
66	42	10	1764	100	420
67	61	18	3721	324	1098
68	29	14	841	196	406
69	36	8	1296	64	288
70	89	24	7921	576	2136
71	75	21	5625	441	1575
72	68	20	4624	400	1360
73	73	22	5329	484	1606
74	75	24	5625	576	1800
75	74	23	5476	529	1702
76	82	25	6724	625	2050
77	56	17	3136	289	952
78	85	19	7225	361	1615
79	77	17	5929	289	1309
80	82	21	6724	441	1722
81	56	12	3136	144	672
82	80	20	6400	400	1600
83	86	20	7396	400	1720
84	47	11	2209	121	517
85	53	13	2809	169	689

86	48	14	2304	196	672
87	41	10	1681	100	410
88	52	24	2704	576	1248
89	67	18	4489	324	1206
90	41	10	1681	100	410
91	55	18	3025	324	990
92	83	20	6889	400	1660
93	23	14	529	196	322
94	56	18	3136	324	1008
95	61	18	3721	324	1098
96	54	17	2916	289	918
97	73	21	5329	441	1533
98	53	13	2809	169	689
99	85	17	7225	289	1445
100	52	14	2704	196	728
101	49	11	2401	121	539
102	75	20	5625	400	1500
103	80	20	6400	400	1600
104	70	18	4900	324	1260
105	88	21	7744	441	1848
106	88	24	7744	576	2112
107	61	16	3721	256	976
108	78	25	6084	625	1950
109	43	19	1849	361	817
110	72	16	5184	256	1152
111	71	18	5041	324	1278
112	70	17	4900	289	1190
113	71	17	5041	289	1207
114	68	18	4624	324	1224
115	70	17	4900	289	1190
116	69	17	4761	289	1173
117	70	17	4900	289	1190
118	70	16	4900	256	1120
119	66	14	4356	196	924
120	89	11	7921	121	979
121	88	25	7744	625	2200
122	77	22	5929	484	1694
123	84	18	7056	324	1512
124	76	23	5776	529	1748
125	78	22	6084	484	1716
126	59	17	3481	289	1003
127	89	20	7921	400	1780
128	70	22	4900	484	1540
129	95	24	9025	576	2280
130	78	25	6084	625	1950
131	83	23	6889	529	1909
132	60	15	3600	225	900
133	82	22	6724	484	1804
134	75	18	5625	324	1350
135	52	11	2704	121	572

136	48	13	2304	169	624
137	66	19	4356	361	1254
138	50	11	2500	121	550
139	53	12	2809	144	636
140	54	15	2916	225	810
141	53	13	2809	169	689
142	65	14	4225	196	910
143	47	13	2209	169	611
144	39	17	1521	289	663
145	60	14	3600	196	840
146	64	15	4096	225	960
147	61	14	3721	196	854
148	61	14	3721	196	854
149	59	17	3481	289	1003
150	49	12	2401	144	588
TOTAL	9238	2413	598538	41343	154886

Fuente: Cuestionario de opinión

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

$$r = \frac{150(154886) - (9238)(2413)}{\sqrt{[150(598538) - (9238)^2][150(41343) - (2413)^2]}}$$

$$r = 0,73$$

Interpretación

El coeficiente de correlación obtenido $r = 0,73$, indica una correlación positiva, lo que significa manifestar que la gestión educativa tiene relación positiva alta con el clima laboral respecto a la confianza en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

Significación del coeficiente de correlación

Hipótesis nula:

H_0 : El coeficiente de correlación obtenido procede de una población cuya correlación es cero.

Hipótesis alternativa:

H_1 : El coeficiente de correlación obtenido procede de una población cuyo coeficiente de correlación es distinto de cero.

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

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

$$r = 0.73$$

$$t = \frac{0,73-0}{\sqrt{\frac{1-(0,73)^2}{150-2}}}$$

$$t = 12,99$$

Valor t crítico para el nivel de significancia $\alpha = 0,05$ y $(150 - 2 = 148)$ grados de libertad es 1,976

Por tanto,

Comparando los valores t calculada y crítica observamos que: 12,99 es mayor que 1,976. En consecuencia se rechaza la hipótesis nula, es decir la correlación obtenida no procede de una población cuyo valor de correlación es igual a cero; en consecuencia la gestión educativa y el clima laboral respecto a la confianza están relacionados mediante una correlación positiva alta.

4.3 Discusión de resultados

En este punto se confrontará los resultados del trabajo de campo de la situación problemática formulada con los referentes bibliográficos de las bases teóricas.

El presente trabajo muestra resultados significativos en cuanto a la gestión educativa y el clima laboral en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria en la provincia de Yarowilca en el año 2017.

En relación a la Gestión Educativa y el Clima laboral

De acuerdo a los resultados obtenidos, al objetivo general propuesto y a la hipótesis general planteada; ésta desde un primer momento pretendía afirmar que existe una correlación positiva entre la gestión educativa y el clima laboral. Esta situación se contrasta con la prueba de hipótesis realizada. La correlación de Pearson permitió encontrar un $r=0,84$; el mismo que representa a una correlación positiva alta y una significación apropiada que corrobora dicho índice; rechazando por lo tanto la hipótesis nula y verificando que la gestión educativa tiene relación positiva alta con el clima laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

En ese sentido los referentes teóricos que sustentan sobre la gestión educativa y el clima laboral que involucra a la participación, motivación, creatividad, liderazgo, comunicación y confianza se resalta que toda organización requiere de una apropiada gestión, esto implica que dicha gestión no debe ser solo empírica, sino debe tener los procesos de planificación, organización, dirección, ejecución y control; siendo estos requisitos necesarios para conllevar al progreso a una organización. Asimismo de estos procesos dependerán otros factores como el clima laboral, clima institucional, desempeño laboral, desempeño académico, participación activa de los involucrados, etc. En ese sentido los resultados refrendan la necesidad de que los procesos de la gestión educativa sean sistematizados y pertinentes. Tal como manifiesta Yabar (2013) en su investigación que los resultados están referidos a la gestión educativa y su relación con otros factores educativos; es decir manifiesta que múltiples factores educativos como la calidad educativa, la

formación, el clima institucional, entre otros están intrínsecamente relacionados.

En términos similares Albañil (2015) en su investigación describe conclusiones del clima laboral relacionados con la gestión directiva y desempeño laboral en la institución educativa; en dichas conclusiones sostiene que los procesos internos del clima laboral o en general del clima institucional son consecuencia de una gestión apropiada y que a su vez el referido clima laboral contribuirá significativamente a la eficiencia y eficacia en el servicio y en la satisfacción de los involucrados. En ese sentido los resultados de la presente investigación también corroboran que la gestión educativa es preponderante para un apropiado clima laboral, teniendo en cuenta que la satisfacción dependerá de la planificación, organización, dirección, ejecución y control que realice la dirección de la institución educativa, asimismo los resultados refrendan que los incentivos por las actividades laborales de los docentes juegan un papel trascendental para que ellos se sientan motivados, participen activamente, muestren su creatividad, liderazgo, asimismo muestren una buena comunicación y confianza.

En relación a la Gestión Educativa y el Clima laboral respecto a la participación

De acuerdo a los resultados obtenidos, al objetivo propuesto y a la hipótesis planteada; ésta desde un primer momento pretendía afirmar que existe una correlación positiva entre la gestión educativa y el clima laboral respecto a la participación. Esta situación se contrasta con la prueba de hipótesis realizada. La correlación de Pearson permitió encontrar un $r=0,80$; el mismo que representa a una correlación positiva alta y una significación

apropiada que corrobora dicho índice; rechazando por lo tanto la hipótesis nula y verificando que la gestión educativa tiene relación positiva alta con el clima laboral respecto a la participación en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

En ese sentido los resultados de la presente investigación corroboran que la gestión educativa es preponderante para un apropiado clima laboral, teniendo en cuenta que la participación de los docentes dependerá de la planificación, organización, dirección, ejecución y control que realice la dirección de la institución educativa. Porque si la dirección planifica las actividades, hace participar a los docentes, divide el trabajo en comisiones y fomenta el trabajo en equipo, entonces de seguro que habrá una buena integración y participación de los docentes, personal administrativo y estudiantes en las diversas actividades curriculares y extra curriculares. Tal como manifiesta Pozner (1995) la gestión educativa es asumida como un 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. Y en términos similares, según Robbins (2004) la participación es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía. El mismo autor propone que los empleados con un nivel alto de participación en el trabajo se identifican y desarrollan con mayor preocupación el tipo de trabajo que llevan a cabo.

En relación a la Gestión Educativa y el Clima laboral respecto a la motivación

De acuerdo a los resultados obtenidos, al objetivo propuesto y a la hipótesis planteada; ésta desde un primer momento pretendía afirmar que existe una correlación positiva entre la gestión educativa y el clima laboral respecto a la motivación. Esta situación se contrasta con la prueba de hipótesis realizada. La correlación de Pearson permitió encontrar un $r=0,82$; el mismo que representa a una correlación positiva alta y una significación apropiada que corrobora dicho índice; rechazando por lo tanto la hipótesis nula y verificando que la gestión educativa tiene relación positiva alta con el clima laboral respecto a la motivación en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

En ese sentido los resultados de la presente investigación refrendan que los incentivos por las actividades laborales y contar con los recursos necesarios; estos juegan un papel importante para que el docente se sienta motivado y participe activamente en las actividades que realice la institución educativa y se encuentre satisfecho con su trabajo. Tal como menciona Casassus (1999) la gestión es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada. Y en términos similares Robbins (2004) menciona que la motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia.

En relación a la Gestión Educativa y el Clima laboral respecto a la creatividad

De acuerdo a los resultados obtenidos, al objetivo propuesto y a la hipótesis planteada; ésta desde un primer momento pretendía afirmar que existe una correlación positiva entre la gestión educativa y el clima laboral respecto a la creatividad. Esta situación se contrasta con la prueba de hipótesis realizada. La correlación de Pearson permitió encontrar un $r=0,83$; el mismo que representa a una correlación positiva alta y una significación apropiada que corrobora dicho índice; rechazando por lo tanto la hipótesis nula y verificando que la gestión educativa tiene relación positiva alta con el clima laboral respecto a la creatividad en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

En ese sentido los resultados de la presente investigación corroboran que la gestión educativa es fundamental para un apropiado clima laboral, teniendo en cuenta que la creatividad de los docentes dependerá de que ellos cuenten con los recursos necesarios para desarrollar las diversas actividades, los procesos pedagógicos, las programaciones curriculares y los proyectos de innovación. Porque si los docentes cuentan con estos recursos podrán generar proyectos, plantearán alternativas de solución a los problemas, contextualizarán los diversos temas y promoverán actividades en situaciones concretas y que aporten a la búsqueda del bien común. Tal como lo manifiesta Martínez (2015) la gestión educativa es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos para conservar la autonomía institucional para poder responder a las

necesidades educativas locales, regionales y mundiales. Y en términos similares Guilford (1977) considera que un docente que estimula el desarrollo de la creatividad debe presentar un pensamiento divergente que implica utilizar el conocimiento previo de formas nuevas, con experticia para generar el mayor número de soluciones posibles ante una situación dada. Los docentes más creativos serán aquellos que acepten ideas divergentes, que se vean estimulados por su labor docente, que apoyen y alienten a sus estudiantes, que les permitan abordar temáticas a elección, que les planteen situaciones y problemas, que promuevan el diálogo y la discusión, que incentiven la independencia y que sean verdaderos modelos a seguir.

En relación a la Gestión Educativa y el Clima laboral respecto al liderazgo

De acuerdo a los resultados obtenidos, al objetivo propuesto y a la hipótesis planteada; ésta desde un primer momento pretendía afirmar que existe una correlación positiva entre la gestión educativa y el clima laboral respecto al liderazgo. Esta situación se contrasta con la prueba de hipótesis realizada. La correlación de Pearson permitió encontrar un $r=0,79$; el mismo que representa a una correlación positiva alta y una significación apropiada que corrobora dicho índice; rechazando por lo tanto la hipótesis nula y verificando que la gestión educativa tiene relación positiva alta con el clima laboral respecto al liderazgo en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

En ese sentido los resultados de la presente investigación refrendan que la preparación y el fortalecimiento de capacidades de los docentes, la acción correctiva cuando las circunstancias y hechos lo requieran; estos juegan un papel determinante para que el docente demuestre su capacidad de guiar y

dirigir las acciones pedagógicas con eficacia y efectividad, demuestre un estilo propio de actuación y cuidado de imagen personal, y manifieste buen comportamiento y accionar ético. Tal como lo manifiesta Rodríguez (1995) la gestión educativa es el conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Y en términos similares Lorenzo (1998) menciona que una organización educativa con vida propia se va llenando a base de quemar etapas que transcurren desde su nacimiento. En este sentido se dice que las organizaciones son una construcción, algo que se va haciendo en el tiempo, que tiene su propia historia. El liderazgo es el que imprime un carácter específico a cada etapa, cada líder marca una imagen de la institución, imprime un estilo propio de funcionamiento. El liderazgo es el motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos centros educativos y organización en sentido más general.

En relación a la Gestión Educativa y el Clima laboral respecto a la comunicación

De acuerdo a los resultados obtenidos, al objetivo propuesto y a la hipótesis planteada; ésta desde un primer momento pretendía afirmar que existe una correlación positiva entre la gestión educativa y el clima laboral respecto a la comunicación. Esta situación se contrasta con la prueba de hipótesis realizada. La correlación de Pearson permitió encontrar un $r=0,76$; el mismo que representa a una correlación positiva alta y una significación apropiada que corrobora dicho índice; rechazando por lo tanto la hipótesis nula y verificando que la gestión educativa tiene relación positiva alta con el clima

laboral respecto a la comunicación en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

En ese sentido los resultados de la presente investigación corroboran que la gestión educativa es importante para que se dé un buen clima laboral, teniendo en cuenta que la comunicación debería ser fluida, sincera y abierta entre el director, los docentes, el personal administrativo, los padres de familia y estudiantes. Entonces de seguro en la institución educativa se respetarán las diversas opiniones, se aceptarán las respuestas y sugerencias, y se compartirán información de manera rápida y eficaz. Tal como lo menciona Casassus (1999) los principales modelos de gestión son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Todos estos modelos deben tener una adecuada planificación, es decir debe contener sistematizadamente los procesos de gestión. Y en términos similares Robbins (2004) menciona que los elementos fundamentales que determinan una comunicación eficiente son: la rapidez, el respeto, grado de aceptación, las dimensiones de la confianza, destacando que los equipos de alto desempeño se caracterizan por una alta confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás.

En relación a la Gestión Educativa y el Clima laboral respecto a la confianza

De acuerdo a los resultados obtenidos, al objetivo propuesto y a la hipótesis planteada; ésta desde un primer momento pretendía afirmar que existe una correlación positiva entre la gestión educativa y el clima laboral respecto a la confianza. Esta situación se contrasta con la prueba de hipótesis

realizada. La correlación de Pearson permitió encontrar un $r=0,73$; el mismo que representa a una correlación positiva alta y una significación apropiada que corrobora dicho índice; rechazando por lo tanto la hipótesis nula y verificando que la gestión educativa tiene relación positiva alta con el clima laboral respecto a la confianza en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.

En ese sentido los resultados de la presente investigación corroboran que la gestión educativa es fundamental para un apropiado clima laboral, teniendo en cuenta que la confianza dependerá de la organización, dirección, control y evaluación que realice la dirección de la institución educativa. Porque si la dirección promueve la práctica de valores, el logro de objetivos y metas en común, trato cordial y empático; entonces de seguro en la institución educativa se dará y observará relaciones de amistad sinceras y la confianza entre todos. Tal como lo menciona Albrecht (2002) la confianza implica: a) un estado psicológico representado por la voluntad de actuar de una manera determinada; b) un contexto de relaciones de interdependencia con otros y, por ende, una situación de vulnerabilidad y riesgo que deriva de la incertidumbre de quien confía con respecto a los motivos, intereses del otro, y c) la confianza emerge de las expectativas de confiabilidad por parte de los otros.

4.4 Aporte de la investigación

Una investigación científica en su estado final debe constituir un aporte científico. Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian que existe una correlación positiva alta entre la gestión educativa y el clima laboral.

En tal sentido, esta investigación tendrá trascendencia en medida que en todas las instituciones educativas sea óptima la gestión educativa, en cuanto se refiere a la planificación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación; los mismos que deben influir en la participación, motivación, creatividad, liderazgo, comunicación y confianza de los docentes para que exista un clima laboral apropiado en las instituciones educativas. Existiendo un apropiado clima laboral los docentes cumplirán a cabalidad la elaboración y presentación de su programación curricular, la aplicación de estrategias apropiadas para el trabajo en equipo; apropiada preparación en cuanto a los conocimientos que muestran en el área curricular a su cargo, mostrarán competencias para atender a sus estudiantes y desarrollar sus actividades con metodologías pertinentes, del mismo modo generarán un clima favorable en sus aulas, harán un monitoreo y evaluación al progreso de sus estudiantes de forma asertiva.

En ese sentido este trabajo constituye un gran aporte científico, el mismo que redundará principalmente en mejorar las condiciones laborales de los docentes y los niveles de aprendizaje de los estudiantes.

CONCLUSIONES

- Existe una relación positiva entre la gestión educativa y el clima laboral en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria en la provincia de Yarowilca; porque los resultados muestran tener el valor de relación igual a 0,84; el mismo que representa a una correlación positiva alta y una significación apropiada que corrobora dicho índice.
- Existe una relación positiva entre la gestión educativa y el clima laboral respecto a la participación en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria en la provincia de Yarowilca; porque los resultados muestran tener el valor de relación igual a 0,80; el mismo que representa a una correlación positiva alta y una significación apropiada que corrobora dicho índice.
- Existe una relación positiva entre la gestión educativa y el clima laboral respecto a la motivación en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria en la provincia de Yarowilca; porque los resultados muestran tener el valor de relación igual a 0,82; el mismo que representa a una correlación positiva alta y una significación apropiada que corrobora dicho índice.
- Existe una relación positiva entre la gestión educativa y el clima laboral respecto a la creatividad en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria en la provincia de Yarowilca; porque los resultados muestran tener el valor de relación igual a 0,83; el mismo que representa a una correlación positiva alta y una significación apropiada que corrobora dicho índice.

- Existe una relación positiva entre la gestión educativa y el clima laboral respecto al liderazgo en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria en la provincia de Yarowilca; porque los resultados muestran tener el valor de relación igual a 0,79; el mismo que representa a una correlación positiva alta y una significación apropiada que corrobora dicho índice.
- Existe una relación positiva entre la gestión educativa y el clima laboral respecto a la comunicación en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria en la provincia de Yarowilca; porque los resultados muestran tener el valor de relación igual a 0,76; el mismo que representa a una correlación positiva alta y una significación apropiada que corrobora dicho índice.
- Existe una relación positiva entre la gestión educativa y el clima laboral respecto a la confianza en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria en la provincia de Yarowilca; porque los resultados muestran tener el valor de relación igual a 0,73; el mismo que representa a una correlación positiva alta y una significación apropiada que corrobora dicho índice.
- La sistematización apropiada de los procesos de una gestión educativa incrementa los niveles de clima laboral de los docentes.

SUGERENCIAS

- A los directores de las instituciones educativas, orientar una óptima gestión educativa para generar un apropiado clima laboral.
- A los directores de las instituciones educativas, orientar una óptima gestión educativa para generar un apropiado clima laboral en lo que concierne a la participación del docente.
- A los directores de las instituciones educativas, orientar una óptima gestión educativa para generar un apropiado clima laboral en lo que concierne a la motivación del docente.
- A los directores de las instituciones educativas, orientar una óptima gestión educativa para generar un apropiado clima laboral en lo que concierne a la creatividad del docente.
- A los directores de las instituciones educativas, orientar una óptima gestión educativa para generar un apropiado clima laboral en lo que concierne a la liderazgo del docente.
- A los directores de las instituciones educativas, orientar una óptima gestión educativa para generar un apropiado clima laboral en lo que concierne a la comunicación del docente.
- A los directores de las instituciones educativas, orientar una óptima gestión educativa para generar un apropiado clima laboral en lo que concierne a la confianza que brinda el docente.

- A los directores de las instituciones educativas, sistematizar de forma apropiada los procesos de la gestión educativa para incrementar los niveles de clima laboral en los docentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albañil Ordinola, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura*. (Tesis de maestría, Universidad de Piura). Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_130.pdf?sequence=1

Albrecht, S. L. (2002). *Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/229002682_Perceptions_of_integrity_competence_and_trust_in_senior_management_as_determinants_of_cynicism_toward_change

Amarate, A. M. (2000). *Gestión Directiva*. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/44586/1/45735-222021-1-SM.pdf>

Ander, E. (1993). *La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores*. Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de la Plata.

Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades*. Madrid: La Muralla.

- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Carrasco Díaz, S. (2002). *Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1589/Carrasco_ds.pdf?sequence=1
- Casassus, J. (1999). *Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. La Gestión: en busca del sujeto*. Santiago de Chile: Editorial Orealc.
- Gairín, J. (1996). *La Organización Escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- George, T. (2000). *Principios de Administración*. Buenos Aires: Editorial el Ateneo.
- Guilford, J. P. (1977). *La naturaleza de la inteligencia humana*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5th ed.) México: Editorial Mexicana.
- Kahr, M. A. (2010). *Clima Institucional Escolar y Gestión Directiva*. (Tesis de licenciatura, Universidad Abierta Interamericana). Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC105803.pdf>

- Lorenzo Delgado, M. (1998). *Las visiones actuales del liderazgo en las instituciones educativas*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Luengo, Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en Centros de Educación Inicial*. (Tesis de maestría, Universidad del Zulia de Venezuela). Recuperado de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-05-22T09:44:24Z-4814/Publico/luengo_cruz_yubisay_coromoto.pdf
- Martín Bris, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid: Editorial MEC.
- Martínez Cruz, K. G. (2015). *Concepto de gestión educativa*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-gestion-educativa-ensayo/>
- Mascort, E. (1987). *Tecnología de la organización educativa*. Barcelona: Editorial Oikos.
- Menchen, F. (1998). *Descubrir la creatividad: desaprender y volver a aprender*. Madrid: Pirámide.
- Méndez Álvarez, C. (2006). *El clima organizacional. El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Editorial del Rosario.
- Ministerio de Educación del Perú (2009). *Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU.

Nicolás Rojas, Y. W. (2010). *Relación de la Gestión Educativa con el rendimiento académico de los alumnos del Instituto superior Tecnológico La Pontificia Humanga, Ayacucho*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2392>

Pozner, P. (1995). *El directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares*. Buenos Aires: Editorial Aique.

Real Academia Española (3ª. Ed.). (2012). *Diccionario de la Lengua Española*. Lima: Editorial Bruño.

Rodríguez, D. (1995). *Gestión organizacional*. Santiago de Chile: Editorial Orealc.

Robbins, S. P. (2004). *Administración*. Recuperado de <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2016/02/Book-Administracion.pdf>

Robbins, S. P. (2005). *El comportamiento organizacional: teoría y práctica*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/sanamuro/comportamiento-organizacional-robbins-stephen-p7ma-edicin>

Saccca Campos, J. (2010). *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*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado

de

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2405/sac_csa_cj.pdf?sequence=1

Secretaría de Educación Pública de México (2010). *Modelo de gestión educativa estratégica*. Recuperado de:

<http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo1.pdf>

Siabato Patiño, M. (2013). *Aportes a la Gestión Integral de las Instituciones Educativas oficiales de Bogotá, a partir de los resultados de la evaluación de impacto del Proyecto Educativo Líderes siglo XXI*. (Tesis de doctorado, Universidad Cooperativa de Colombia).

Recuperado de

<http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Msiabato/Documento.pdf>

Suárez Ibujes, M. O. (2004). *Monografías. Interaprendizaje holístico de matemática*. Recuperado de

<https://www.monografias.com/trabajos85/coeficiente-correlacion-karl-pearson/coeficiente-correlacion-karl-pearson.shtml>

Yábar Simón, I. (2013). *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima-Cercado*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1680/yabar_si.pdf?sequence=1

Yánac Rivera, H. (2010). *El Clima Institucional*. Recuperado de:

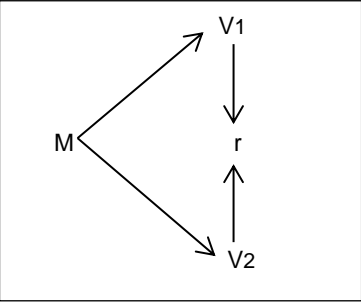
<http://despertarcajatambino.blogspot.pe/2010/11/clima-institucional.html>

Zabalza, M. A. (1996). *Manual de organización e instituciones educativas*.

Madrid: Editorial MEC.

ANEXOS

Anexo 01. Matriz de consistencia

Título de la tesis: La Gestión Educativa y el Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.				
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p>Problema general:</p> <p>1. ¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa y el Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>1. Determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y el Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>1. La relación que existe entre la Gestión Educativa y el Clima Laboral es positiva en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.</p>	<p>Variable 1:</p> <p>Gestión Educativa</p> <p>Dimensiones:</p> <p>I. Planificación</p> <p>II. Organización</p> <p>III. Dirección</p> <p>IV. Ejecución</p> <p>V. Control</p> <p>VI. Evaluación</p>	<p>Tipo: Básica</p> <p>Nivel: Descriptivo</p> <p>Diseño: Correlacional</p> <p>Esquema:</p>  <p>Donde:</p> <p>M = Muestra</p> <p>V1 = Variable 1</p> <p>V2 = Variable 2</p> <p>r = Correlación entre dichas variables</p> <p>Población:</p> <p>La población total de 36 Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017, estará conformada por 350 docentes.</p>
<p>Problemas específicos:</p> <p>1. ¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa y la Participación del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017?</p> <p>2. ¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa y la Motivación del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017?</p> <p>3. ¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa y la Creatividad del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017?</p>	<p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Establecer la relación que existe entre la Gestión Educativa y la Participación del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.</p> <p>2. Establecer la relación que existe entre la Gestión Educativa y la Motivación del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.</p> <p>3. Establecer la relación que existe entre la Gestión Educativa y la Creatividad del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.</p>	<p>Hipótesis Específicas:</p> <p>1. La relación que existe entre la Gestión Educativa y la Participación del Clima Laboral es positiva en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.</p> <p>2. La relación que existe entre la Gestión Educativa y la Motivación del Clima Laboral es positiva en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.</p> <p>3. La relación que existe entre la Gestión Educativa y la Creatividad del Clima Laboral es positiva en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.</p>	<p>Variable 2:</p> <p>Clima Laboral</p> <p>Dimensiones:</p> <p>I. Participación</p> <p>II. Motivación</p> <p>III. Creatividad</p> <p>IV. Liderazgo</p> <p>V. Comunicación</p> <p>VI. Confianza</p>	

<p>4. ¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa y el Liderazgo del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017?</p> <p>5. ¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa y la Comunicación del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017?</p> <p>6. ¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa y la Confianza del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017?</p>	<p>4. Establecer la relación que existe entre la Gestión Educativa y el Liderazgo del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.</p> <p>5. Establecer la relación que existe entre la Gestión Educativa y la Comunicación del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.</p> <p>6. Establecer la relación que existe entre la Gestión Educativa y la Confianza del Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.</p>	<p>4. La relación que existe entre la Gestión Educativa y el Liderazgo del Clima Laboral es positiva en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.</p> <p>5. La relación que existe entre la Gestión Educativa y la Comunicación del Clima Laboral es positiva en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.</p> <p>6. La relación que existe entre la Gestión Educativa y la Confianza del Clima Laboral es positiva en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017.</p>		<p>Muestra: La muestra se tomará una Institución Educativa por distrito con mayor población docente, de las 36 Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la provincia de Yarowilca 2017, y estará conformada por 150 docentes.</p> <p>Técnicas e Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La encuesta • Cuestionario de opinión: Gestión Educativa • Cuestionario de opinión: Clima Laboral
--	---	--	--	--

Elaboración: Tesista

Anexo 02. Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN

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 el Lic. Rosalí Miguel Chávez Fernández, alumno de posgrado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan.

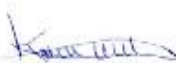
Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá marcar con un ASPA (X) solo en una alternativa por ítem, en cada uno de los dos cuestionarios. Esto tomará aproximadamente, por cada uno de ellos, entre 15 y 20 minutos de su tiempo. Lo que marque en los cuestionarios servirá para que el investigador pueda obtener información sobre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa donde usted labora.

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. Lo que marque en los cuestionarios será procesado estadísticamente usando un número de participante, y por lo tanto, será anónimo. Una vez procesado lo que haya marcado en los cuestionarios, estos serán guardados hasta la sustentación de la investigación, luego serán destruidos.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente puede abstenerse de contestar los cuestionarios sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguno de los ítems durante la aplicación de los cuestionarios le parece no entenderlo, tiene usted el derecho de preguntarlo al investigador, la aclaración del caso.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es un fin académico. Me han indicado también que tendré que contestar dos cuestionarios, lo cual tomará aproximadamente entre 15 y 20 minutos, cada uno de ellos. Reconozco que lo que marque en los cuestionarios 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 abstenerme de contestar los cuestionarios de ser el caso, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.



Firma del participante



Firma del investigador

Anexo 03. Instrumentos

Cuestionario de opinión

Título de la tesis: “La gestión educativa y el clima laboral en las Instituciones Educativas públicas del nivel secundaria de la provincia de Yarowilca 2017”.

Instrucciones: Estimado (a) profesor (a), el presente cuestionario tiene por objeto obtener información **sobre la gestión educativa** de la Institución donde usted labora. Por ítem, marque con un ASPA (X) solo en una alternativa, considerando la siguiente puntuación:

Valoración de respuestas				
1=nunca	2=casi nunca	3=a veces	4=casi siempre	5=siempre

Tener en cuenta lo siguiente, para todos los ítems: **La dirección...**

Variable 1: Gestión educativa							
Dim.	N°	Ítems	Valoración				
I. Planificación	1	<u>La dirección</u> orienta la planificación de las actividades por el camino más corto, sencillo y económico.	1	2	3	4	5
	2	Hace participar en toda circunstancia a los docentes y personal administrativo.	1	2	3	4	5
	3	Facilita el control y supervisión de los profesores en base a un plan.	1	2	3	4	5
	4	Atiende las dimensiones, las estructuras y los procesos del quehacer educativo.	1	2	3	4	5
	5	Considera en la planificación objetivos, metas y diferentes productos a lograr durante el año lectivo.	1	2	3	4	5
II. Organización	6	Unifica criterios para el mejor y mayor logro de objetivos y metas.	1	2	3	4	5
	7	Divide el trabajo en comisiones de modo que cada uno sea útil y necesario.	1	2	3	4	5
	8	Establece lineamientos generales, normas y estrategias de organización.	1	2	3	4	5
	9	Prevé los recursos necesarios para lograr los objetivos de cada proceso.	1	2	3	4	5
	10	Fomenta el trabajo en equipo y de manera coordinada.	1	2	3	4	5
III. Dirección	11	Atiende con igual importancia a las acciones académicas, administrativas, institucionales y comunitarias.	1	2	3	4	5
	12	Prioriza el control de las programaciones curriculares, materiales educativos y logro de los aprendizajes.	1	2	3	4	5
	13	Fomenta condiciones favorables para un mejor quehacer pedagógico.	1	2	3	4	5
	14	Garantiza el funcionamiento eficiente y eficaz de los aspectos administrativos y pedagógicos.	1	2	3	4	5
	15	Apunta al mejoramiento del desempeño docente y calidad educativa.	1	2	3	4	5
IV. Ejecución	16	Facilita recursos para las actividades administrativas, pedagógicas y comunitarias.	1	2	3	4	5
	17	Facilita la integración y coordinación de las actividades de los docentes y demás trabajadores de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5

	18	Emplea recursos para desarrollar los procesos pedagógicos, las programaciones curriculares y los proyectos de innovación.	1	2	3	4	5
	19	Orienta a través de un organigrama las relaciones y funciones de los profesores de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
	20	Realiza la división de tareas, la toma de decisiones y la delegación de funciones.	1	2	3	4	5
V. Control	21	Verifica las actividades realizadas por los docentes para asegurar que se ajusten a los planes.	1	2	3	4	5
	22	Hace seguimiento para asegurar la aplicación de los documentos de gestión y el cumplimiento de los planes y proyectos.	1	2	3	4	5
	23	Recurre a la acción correctiva cuando las circunstancias y hechos lo requieran.	1	2	3	4	5
	24	Controla la preparación y el fortalecimiento de las capacidades del personal docente y administrativo.	1	2	3	4	5
	25	Controla el cumplimiento del cronograma de actividades y el ingreso-egreso económico de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
VI. Evaluación	26	Determina la pertinencia e impacto de las actividades realizadas por los profesores.	1	2	3	4	5
	27	Ayuda a reprogramar si es necesario y a tomar decisiones prospectivas.	1	2	3	4	5
	28	Indica cuando es necesario revisar los objetivos y las metas.	1	2	3	4	5
	29	Asegura que las actividades sean evaluadas y respondan a lo planificado y ejecutado.	1	2	3	4	5
	30	Reajusta si es necesario la programación y la asignación de recursos de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración

Cuestionario de opinión

Título de la tesis: “La gestión educativa y el clima laboral en las Instituciones Educativas públicas del nivel secundaria de la provincia de Yarowilca 2017”.

Instrucciones: Estimado (a) profesor (a), el presente cuestionario tiene por objeto obtener información **sobre el clima laboral** de la Institución donde usted labora. Por ítem, marque con un ASPA (X) solo en una alternativa, considerando la siguiente puntuación:

Valoración de respuestas				
1=nunca	2=casi nunca	3=a veces	4=casi siempre	5=siempre

Tener en cuenta lo siguiente, para todos los ítems: **En la Institución Educativa...**

Variable 2: Clima laboral							
Dim.	N°	Ítems	Valoración				
I. Participación	1	En la Institución Educativa se percibe la participación del director/a, docentes y personal administrativo en la elaboración, reformulación y evaluación de los documentos de gestión.	1	2	3	4	5
	2	Se observa que el director/a, docentes y personal administrativo participan en las diversas comisiones (CONEI, Juegos Florales, Juegos Deportivos Escolares, entre otros).	1	2	3	4	5
	3	Se fomenta trabajos en equipo y se participa de las reuniones programadas.	1	2	3	4	5
	4	Se fomenta la participación de los docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes en las actividades curriculares y extra curriculares.	1	2	3	4	5
	5	Se realiza acciones de coordinación y diálogo entre el director/a, docentes y personal administrativo.	1	2	3	4	5
II. Motivación	6	Se encuentran motivados en el ejercicio de sus funciones el director/a, los docentes y personal administrativo.	1	2	3	4	5
	7	Se encuentran satisfechos con su trabajo y con las actividades que realizan el director/, los docentes y el personal administrativo.	1	2	3	4	5
	8	Se reconoce y felicita el aporte y contribución que hacen los profesores y personal administrativo en bien de la comunidad estudiantil.	1	2	3	4	5
	9	Se motiva a desarrollar diversas actividades valorando su profesionalidad como docentes.	1	2	3	4	5
	10	Se busca la autonomía y el bienestar de los profesores y del personal administrativo.	1	2	3	4	5
III. Creatividad	11	Se genera ideas, objetivos, metas y proyectos de innovación con facilidad y creatividad por parte de los docentes.	1	2	3	4	5
	12	Se tiene presente en los profesores y el personal administrativo sobre lo que se hace y lo que debe hacerse.	1	2	3	4	5
	13	Se plantea alternativas de solución a los problemas, dando respuestas novedosas que aportan a la búsqueda del bien común.	1	2	3	4	5

	14	Se observa en los docentes y en el personal administrativo la capacidad de transformación y planteamiento de actividades en situaciones concretas.	1	2	3	4	5
	15	Se contextualizan los diversos temas e integran los cambios que se producen en el entorno social y educativo.	1	2	3	4	5
IV. Liderazgo	16	Se observa buen comportamiento y accionar ético del director/a, docentes y personal administrativo.	1	2	3	4	5
	17	Se da el apoyo, la reciprocidad y la ayuda mutua entre el director/a, docentes y personal administrativo.	1	2	3	4	5
	18	Se percibe la capacidad de guiar y dirigir las acciones pedagógicas con eficacia y efectividad.	1	2	3	4	5
	19	Se dan los procesos de la triple naturaleza: técnicos, interpretativos y de transformación.	1	2	3	4	5
	20	Se observan estilos propios de actuación y cuidado de imagen personal en el director/a, docentes y personal administrativo.	1	2	3	4	5
V. Comunicación	21	Se da la comunicación de manera fluida, sincera y abierta entre el director/a, los docentes y personal administrativo.	1	2	3	4	5
	22	Se da y se recibe la información de manera rápida y eficaz entre el director/a, docentes y personal administrativo.	1	2	3	4	5
	23	Se respeta las diversas opiniones que brindan el director/a, docentes y personal administrativo.	1	2	3	4	5
	24	Se acepta las propuestas y sugerencias que dan el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.	1	2	3	4	5
	25	Se comparte la información entre el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.	1	2	3	4	5
VI. Confianza	26	Se observa la práctica de valores y el compañerismo entre el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.	1	2	3	4	5
	27	Se percibe que las relaciones de amistad son sinceras y buscan el bienestar del director/a, de los docentes, del personal administrativo y de los estudiantes.	1	2	3	4	5
	28	Se percibe el accionar del director/a, de los docentes, del personal administrativo y de los estudiantes, que lleva al logro de objetivos y metas en común.	1	2	3	4	5
	29	Se observa trato cordial y empático entre el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.	1	2	3	4	5
	30	Se brinda confianza en las relaciones de interdependencia entre el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.	1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración

Anexo 04. Validación de los instrumentos por jueces



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"
 UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
 ESCUELA DE POST GRADO
 MAESTRÍA EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO



Huánuco, 20 de noviembre de 2017

Señor : Mg. Joel Tarazona Bardales
 Docente de la Facultad de Ciencias de la Educación

Asunto : Validación de Instrumentos de investigación.

De mi especial consideración.

Tengo el agrado de dirigirme a usted para hacer de su conocimiento que como maestrante de Educación vengo realizando la investigación titulada LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIA DE LA PROVINCIA DE YAROWILCA 2017.


Como docente especialista con amplia experiencia en el tema en cuestión, solicito su colaboración para que emita su opinión sobre los instrumentos de investigación titulados CUESTIONARIO DE GESTIÓN EDUCATIVA Y CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL, a fin de evaluar indicadores internos de validez, calificando los diversos elementos a partir de sus puntuaciones con la respectiva escala de respuesta.

Mucho agradeceré, pueda evaluar el referido documento, para cual adjunto los siguientes:

- Fichas de validación.
- Instrumentos de investigación.
- Cuadro de operacionalización de variables.
- Matriz de consistencia.

Sin otro particular, agradezco por anticipado su colaboración.

Atentamente.


 ROSAL MIGUEL CHÁVEZ FERNÁNDEZ
 DNI N° 42050153


 20 - Nov - 2017



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ**



ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Joel Tarazona Bardales Especialidad: Matemáticas Físicas - Gestión y Pl. Ed.

Tener en cuenta lo siguiente, para todos los ítems: La dirección...

"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
I. Planificación	La <u>dirección</u> orienta la planificación de las actividades por el camino más corto, sencillo y económico.	4	4	4	4
	Hace participar en toda circunstancia a los docentes y personal administrativo.	4	4	4	4
	Facilita el control y supervisión de los profesores en base a un plan.	4	4	4	4
	Atiende las dimensiones, las estructuras y los procesos del quehacer educativo.	4	4	4	4
	Considera en la planificación objetivos, metas y diferentes productos a lograr durante el año lectivo.	4	4	4	4
II. Organización	Unifica criterios para el mejor y mayor logro de objetivos y metas.	4	4	4	4
	Divide el trabajo en comisiones de modo que cada uno sea útil y necesario.	4	4	4	4
	Establece lineamientos generales, normas y estrategias de organización.	4	4	4	4
	Prevé los recursos necesarios para lograr los objetivos de cada proceso.	4	4	4	4
	Fomenta el trabajo en equipo y de manera coordinada.	4	4	4	4



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO – PERÚ**

ESCUELA DE POSGRADO

III. Dirección	Atiende con igual importancia a las acciones académicas, administrativas, institucionales y comunitarias.	4	4	4	4
	Prioriza el control de las programaciones curriculares, materiales educativos y logro de los aprendizajes.	4	4	4	4
	Fomenta condiciones favorables para un mejor quehacer pedagógico.	4	4	4	4
	Garantiza el funcionamiento eficiente y eficaz de los aspectos administrativos y pedagógicos.	4	4	4	4
	Apunta al mejoramiento del desempeño docente y calidad educativa.	4	4	4	4
IV. Ejecución	Facilita recursos para las actividades administrativas, pedagógicas y comunitarias.	4	4	4	4
	Facilita la integración y coordinación de las actividades de los docentes y demás trabajadores de la Institución Educativa.	4	4	4	4
	Emplea recursos para desarrollar los procesos pedagógicos, las programaciones curriculares y los proyectos de innovación.	4	4	4	4
	Orienta a través de un organigrama las relaciones y funciones de los profesores de la Institución Educativa.	4	4	4	4
	Realiza la división de tareas, la toma de decisiones y la delegación de funciones.	4	4	4	4
V. Control	Verifica las actividades realizadas por los docentes para asegurar que se ajusten a los planes.	4	4	4	4
	Hace seguimiento para asegurar la aplicación de los documentos de gestión y el cumplimiento de los planes y proyectos.	4	4	4	4



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
HUÁNUCO – PERÚ**

ESCUELA DE POSGRADO

VI. Evaluación	Recurre a la acción correctiva cuando las circunstancias y hechos lo requieran.	4	4	4	4
	Controla la preparación y el fortalecimiento de las capacidades del personal docente y administrativo.	4	4	4	4
	Controla el cumplimiento del cronograma de actividades y el ingreso-egreso económico de la Institución Educativa.	4	4	4	4
	Determina la pertinencia e impacto de las actividades realizadas por los profesores.	4	4	4	4
	Ayuda a reprogramar si es necesario y a tomar decisiones prospectivas.	4	4	4	4
	Indica cuando es necesario revisar los objetivos y las metas.	4	4	4	4
Asegura que las actividades sean evaluadas y respondan a lo planificado y ejecutado.	4	4	4	4	
Reajusta si es necesario la programación y la asignación de recursos de la Institución Educativa.	4	4	4	4	

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()

Huánuco, 24-11-17

[Firma]
 Lic. C. Tarazona Barón
 DOCENTE
 UNHEVAL - HUÁNUCO

Firma y Sello del juez



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
HUÁNUCO – PERÚ**

ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Joel Tarazona Bardaks Especialidad: Matemáticas Física-Gestión y Pl. Ed.

Tener en cuenta lo siguiente, para todos los ítems: En la Institución Educativa...

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
I. Participación	En la Institución Educativa se percibe la participación del director/a, docentes y personal administrativo en la elaboración, reformulación y evaluación de los documentos de gestión.	4	4	4	4
	Se observa que el director/a, docentes y personal administrativo participan en las diversas comisiones (CONEI, Juegos Florales, Juegos Deportivos Escolares, entre otros).	4	4	4	4
	Se fomenta trabajos en equipo y se participa de las reuniones programadas.	4	4	4	4
	Se fomenta la participación de los docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes en las actividades curriculares y extra curriculares.	4	4	4	4
	Se realiza acciones de coordinación y diálogo entre el director/a, docentes y personal administrativo.	4	4	4	4
II. Motivación	Se encuentran motivados en el ejercicio de sus funciones el director/a, los docentes y personal administrativo.	4	4	4	4
	Se encuentran satisfechos con su trabajo y con las actividades que realizan el director/, los docentes y el personal administrativo.	4	4	4	4
	Se reconoce y felicita el aporte y contribución que hacen los profesores y personal administrativo en bien de la comunidad estudiantil.	4	4	4	4
	Se motiva a desarrollar diversas actividades valorando su profesionalidad como docentes.	4	4	4	4



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO – PERÚ**

ESCUELA DE POSGRADO

III. Creatividad	Se busca la autonomía y el bienestar de los profesores y del personal administrativo.	4	4	4	4
	Se genera ideas, objetivos, metas y proyectos de innovación con facilidad y creatividad por parte de los docentes.	4	4	4	4
	Se tiene presente en los profesores y el personal administrativo sobre lo que se hace y lo que debe hacerse.	4	4	4	4
	Se plantea alternativas de solución a los problemas, dando respuestas novedosas que aportan a la búsqueda del bien común.	4	4	4	4
	Se observa en los docentes y en el personal administrativo la capacidad de transformación y planteamiento de actividades en situaciones concretas.	4	4	4	4
IV. Liderazgo	Se contextualizan los diversos temas e integran los cambios que se producen en el entorno social y educativo.	4	4	4	4
	Se observa buen comportamiento y accionar ético del director/a, docentes y personal administrativo.	4	4	4	4
	Se da el apoyo, la reciprocidad y la ayuda mutua entre el director/a, docentes y personal administrativo.	4	4	4	4
	Se percibe la capacidad de guiar y dirigir las acciones pedagógicas con eficacia y efectividad.	4	4	4	4
	Se dan los procesos de la triple naturaleza: técnicos, interpretativos y de transformación.	4	4	4	4
V. Comunicación	Se observan estilos propios de actuación y cuidado de imagen personal en el director/a, docentes y personal administrativo.	4	4	4	4
	Se da la comunicación de manera fluida, sincera y abierta entre el director/a, los docentes y personal administrativo.	4	4	4	4
	Se da y se recibe la información de manera rápida y eficaz entre el director/a, docentes y personal administrativo.	4	4	4	4



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO – PERÚ**



ESCUELA DE POSGRADO

	Se respeta las diversas opiniones que brindan el director/a, docentes y personal administrativo. Se acepta las propuestas y sugerencias que dan el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.	4	4	4	4
VI. Confianza	Se comparte la información entre el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.	4	4	4	4
	Se observa la práctica de valores y el compañerismo entre el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.	4	4	4	4
	Se percibe que las relaciones de amistad son sinceras y buscan el bienestar del director/a, de los docentes, del personal administrativo y de los estudiantes.	4	4	4	4
	Se percibe el accionar del director/a, de los docentes, del personal administrativo y de los estudiantes, que lleva al logro de objetivos y metas en común.	4	4	4	4
	Se observa trato cordial y empático entre el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.	4	4	4	4
	Se brinda confianza en las relaciones de interdependencia entre el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()

Huánuco, 24 - 11 - 17

[Firma]
Firma y Sello del Juez
 UNHEVAL - HUÁNUCO



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
HUÁNUCO – PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



VALIDACIÓN POR JUECES

Hoja de instrucciones para la evaluación

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Bajo nivel	El ítem tiene una alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Bajo nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo
	4. Alto nivel	El ítem tiene relación lógica con la dimensión
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos de ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO



Huánuco, 20 de noviembre de 2017

Señor : Dr. Amancio Rojas Cotrina
Docente de la Facultad de Ciencias de la Educación

Asunto : Validación de Instrumentos de investigación.

De mi especial consideración.

Tengo el agrado de dirigirme a usted para hacer de su conocimiento que como maestrante de Educación vengo realizando la investigación titulada LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIA DE LA PROVINCIA DE YAROWILCA 2017.

Como docente especialista con amplia experiencia en el tema en cuestión, solicito su colaboración para que emita su opinión sobre los instrumentos de investigación titulados CUESTIONARIO DE OPINIÓN: GESTIÓN EDUCATIVA Y CUESTIONARIO DE OPINIÓN: CLIMA LABORAL, a fin de evaluar indicadores internos de validez, calificando los diversos elementos a partir de sus puntuaciones con la respectiva escala de respuesta.

Mucho agradeceré, pueda evaluar el referido documento, para cual adjunto los siguientes:

- Fichas de validación.
- Instrumentos de investigación.
- Cuadro de operacionalización de variables.
- Matriz de consistencia.

Sin otro particular, agradezco por anticipado su colaboración.

Atentamente.


ROSAL MIGUEL CHÁVEZ FERNÁNDEZ
DNI N° 42050153



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ**



ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Amancio Ricardo Rojas Cotrina Especialidad: Filosofía, Psicología y Ciencias Sociales

Tener en cuenta lo siguiente, para todos los ítems: La dirección...

"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
I. Planificación	La <u>dirección</u> orienta la planificación de las actividades por el camino más corto, sencillo y económico.	4	4	4	4
	Hace participar en toda circunstancia a los docentes y personal administrativo.	4	4	4	4
	Facilita el control y supervisión de los profesores en base a un plan.	4	4	4	4
	Atiende las dimensiones, las estructuras y los procesos del quehacer educativo.	4	4	4	4
	Considera en la planificación objetivos, metas y diferentes productos a lograr durante el año lectivo.	4	4	4	4
II. Organización	Unifica criterios para el mejor y mayor logro de objetivos y metas.	4	4	4	4
	Divide el trabajo en comisiones de modo que cada uno sea útil y necesario.	4	4	4	4
	Establece lineamientos generales, normas y estrategias de organización.	4	4	4	4
	Prevé los recursos necesarios para lograr los objetivos de cada proceso.	4	4	4	4
	Fomenta el trabajo en equipo y de manera coordinada.	4	4	4	4



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO – PERÚ**



ESCUELA DE POSGRADO

III. Dirección	Atiende con igual importancia a las acciones académicas, administrativas, institucionales y comunitarias.	4	4	4	4
	Prioriza el control de las programaciones curriculares, materiales educativos y logro de los aprendizajes.	4	4	4	4
	Fomenta condiciones favorables para un mejor quehacer pedagógico.	4	4	4	4
	Garantiza el funcionamiento eficiente y eficaz de los aspectos administrativos y pedagógicos.	4	4	4	4
	Apunta al mejoramiento del desempeño docente y calidad educativa.	4	4	4	4
IV. Ejecución	Facilita recursos para las actividades administrativas, pedagógicas y comunitarias.	4	4	4	4
	Facilita la integración y coordinación de las actividades de los docentes y demás trabajadores de la Institución Educativa.	4	4	4	4
	Emplea recursos para desarrollar los procesos pedagógicos, las programaciones curriculares y los proyectos de innovación.	4	4	4	4
	Orienta a través de un organigrama las relaciones y funciones de los profesores de la Institución Educativa.	4	4	4	4
	Realiza la división de tareas, la toma de decisiones y la delegación de funciones.	4	4	4	4
V. Control	Verifica las actividades realizadas por los docentes para asegurar que se ajusten a los planes.	4	4	4	4
	Hace seguimiento para asegurar la aplicación de los documentos de gestión y el cumplimiento de los planes y proyectos.	4	4	4	4



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ**



ESCUELA DE POSGRADO

VI. Evaluación	Recurre a la acción correctiva cuando las circunstancias y hechos lo requieren.	4	4	4	4
	Controla la preparación y el fortalecimiento de las capacidades del personal docente y administrativo.	4	4	4	4
	Controla el cumplimiento del cronograma de actividades y el ingreso-egreso económico de la Institución Educativa.	4	4	4	4
	Determina la pertinencia e impacto de las actividades realizadas por los profesores.	4	4	4	4
	Ayuda a reprogramar si es necesario y a tomar decisiones prospectivas.	4	4	4	4
	Indica cuando es necesario revisar los objetivos y las metas.	4	4	4	4
	Asegura que las actividades sean evaluadas y respondan a lo planificado y ejecutado.	4	4	4	4
	Reajusta si es necesario la programación y la asignación de recursos de la Institución Educativa.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()

Firma y Sello del juez

J. ANSELMO GARCÍA GÓMEZ CORTEZ
DOCENTE DE PRÁCTICAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN - UNHF



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ**



ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Amancio Ricardo Rojas Cobina Especialidad: Filosofía, Psicología y Ciencias Sociales

Tener en cuenta lo siguiente, para todos los ítems: En la Institución Educativa...

"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
I. Participación	En la Institución Educativa se percibe la participación del director/a, docentes y personal administrativo en la elaboración, reformulación y evaluación de los documentos de gestión.	4	4	4	4
	Se observa que el director/a, docentes y personal administrativo participan en las diversas comisiones (CONEI, Juegos Florales, Juegos Deportivos Escolares, entre otros).	4	4	4	4
	Se fomenta trabajos en equipo y se participa de las reuniones programadas.	4	4	4	4
	Se fomenta la participación de los docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes en las actividades curriculares y extra curriculares.	4	4	4	4
	Se realiza acciones de coordinación y diálogo entre el director/a, docentes y personal administrativo.	4	4	4	4
II. Motivación	Se encuentran motivados en el ejercicio de sus funciones el director/a, los docentes y personal administrativo.	4	4	4	4
	Se encuentran satisfechos con su trabajo y con las actividades que realizan el director/, los docentes y el personal administrativo.	4	4	4	4
	Se reconoce y felicita el aporte y contribución que hacen los profesores y personal administrativo en bien de la comunidad estudiantil.	4	4	4	4
	Se motiva a desarrollar diversas actividades valorando su profesionalidad como docentes.	4	4	4	4



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO – PERÚ**



ESCUELA DE POSGRADO

III. Creatividad	Se busca la autonomía y el bienestar de los profesores y del personal administrativo.	4	4	4	4
	Se genera ideas, objetivos, metas y proyectos de innovación con facilidad y creatividad por parte de los docentes.	4	4	4	4
	Se tiene presente en los profesores y el personal administrativo sobre lo que se hace y lo que debe hacerse.	4	4	4	4
	Se plantea alternativas de solución a los problemas, dando respuestas novedosas que aportan a la búsqueda del bien común.	4	4	4	4
	Se observa en los docentes y en el personal administrativo la capacidad de transformación y planteamiento de actividades en situaciones concretas.	4	4	4	4
IV. Liderazgo	Se contextualizan los diversos temas e integran los cambios que se producen en el entorno social y educativo.	4	4	4	4
	Se observa buen comportamiento y accionar ético del director/a, docentes y personal administrativo.	4	4	4	4
	Se da el apoyo, la reciprocidad y la ayuda mutua entre el director/a, docentes y personal administrativo.	4	4	4	4
	Se percibe la capacidad de guiar y dirigir las acciones pedagógicas con eficacia y efectividad.	4	4	4	4
	Se dan los procesos de la triple naturaleza: técnicos, interpretativos y de transformación.	4	4	4	4
V. Comunicación	Se observan estilos propios de actuación y cuidado de imagen personal en el director/a, docentes y personal administrativo.	4	4	4	4
	Se da la comunicación de manera fluida, sincera y abierta entre el director/a, los docentes y personal administrativo.	4	4	4	4
	Se da y se recibe la información de manera rápida y eficaz entre el director/a, docentes y personal administrativo.	4	4	4	4



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ**



ESCUELA DE POSGRADO

	Se respeta las diversas opiniones que brindan el director/a, docentes y personal administrativo.				4	4	4
	Se acepta las propuestas y sugerencias que dan el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.				4	4	4
	Se comparte la información entre el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.				4	4	4
	Se observa la práctica de valores y el compañerismo entre el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.				4	4	4
	Se percibe que las relaciones de amistad son sinceras y buscan el bienestar del director/a, de los docentes, del personal administrativo y de los estudiantes.				4	4	4
	Se percibe el accionar del director/a, de los docentes, del personal administrativo y de los estudiantes, que lleva al logro de objetivos y metas en común.				4	4	4
	Se observa trato cordial y empático entre el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.				4	4	4
	Se brinda confianza en las relaciones de interdependencia entre el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.				4	4	4
VI. Confianza							

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()

Firma y Sello del juez

Armando Riquardo Rojas Carrua
DOCENTE DE PRÁCTICAS
ESCUELA DE POSGRADO



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO



Huánuco, 20 de noviembre de 2017

Señora : Mg. Narda Socorro Torres Martínez
Docente de la Facultad de Ciencias de la Educación

Asunto : Validación de Instrumentos de investigación.

De mi especial consideración.

Tengo el agrado de dirigirme a usted para hacer de su conocimiento que como maestrante de Educación vengo realizando la investigación titulada LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIA DE LA PROVINCIA DE YAROWILCA 2017.

Como docente especialista con amplia experiencia en el tema en cuestión, solicito su colaboración para que emita su opinión sobre los instrumentos de investigación titulados CUESTIONARIO DE OPINIÓN: GESTIÓN EDUCATIVA Y CUESTIONARIO DE OPINIÓN: CLIMA LABORAL, a fin de evaluar indicadores internos de validez, calificando los diversos elementos a partir de sus puntuaciones con la respectiva escala de respuesta.

Mucho agradeceré, pueda evaluar el referido documento, para cual adjunto los siguientes:

- Fichas de validación.
- Instrumentos de investigación.
- Cuadro de operacionalización de variables.
- Matriz de consistencia.

Sin otro particular, agradezco por anticipado su colaboración.

Atentamente.


ROSALI MIGUEL CHÁVEZ FERNÁNDEZ
DNI N° 42050153



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO – PERÚ**

ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Narda Jacinto Torres Sperting Especialidad: Educación - Biología y Química

Tener en cuenta lo siguiente, para todos los ítems: La dirección...

"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
I. Planificación	<u>La dirección</u> orienta la planificación de las actividades por el camino más corto, sencillo y económico.	4	4	4	4
	Hace participar en toda circunstancia a los docentes y personal administrativo.	4	4	4	4
	Facilita el control y supervisión de los profesores en base a un plan.	4	4	4	4
	Atiende las dimensiones, las estructuras y los procesos del quehacer educativo.	4	4	4	4
II. Organización	Considera en la planificación objetivos, metas y diferentes productos a lograr durante el año lectivo.	4	4	4	4
	Unifica criterios para el mejor y mayor logro de objetivos y metas.	4	4	4	4
	Divide el trabajo en comisiones de modo que cada uno sea útil y necesario.	4	4	4	4
	Establece lineamientos generales, normas y estrategias de organización.	4	4	4	4
	Prevé los recursos necesarios para lograr los objetivos de cada proceso.	4	4	4	4
	Fomenta el trabajo en equipo y de manera coordinada.	4	4	4	4



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ**



ESCUELA DE POSGRADO

III. Dirección	Atiende con igual importancia a las acciones académicas, administrativas, institucionales y comunitarias.	4	4	4	4
	Prioriza el control de las programaciones curriculares, materiales educativos y logro de los aprendizajes.	4	4	4	4
	Fomenta condiciones favorables para un mejor quehacer pedagógico.	4	4	4	4
	Garantiza el funcionamiento eficiente y eficaz de los aspectos administrativos y pedagógicos.	4	4	4	4
	Apunta al mejoramiento del desempeño docente y calidad educativa.	4	4	4	4
IV. Ejecución	Facilita recursos para las actividades administrativas, pedagógicas y comunitarias.	4	4	4	4
	Facilita la integración y coordinación de las actividades de los docentes y demás trabajadores de la Institución Educativa.	4	4	4	4
	Emplea recursos para desarrollar los procesos pedagógicos, las programaciones curriculares y los proyectos de innovación.	4	4	4	4
	Orienta a través de un organigrama las relaciones y funciones de los profesores de la Institución Educativa.	4	4	4	4
	Realiza la división de tareas, la toma de decisiones y la delegación de funciones.	4	4	4	4
V. Control	Verifica las actividades realizadas por los docentes para asegurar que se ajusten a los planes.	4	4	4	4
	Hace seguimiento para asegurar la aplicación de los documentos de gestión y el cumplimiento de los planes y proyectos.	4	4	4	4



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ**

ESCUELA DE POSGRADO

	Recurre a la acción correctiva cuando las circunstancias y hechos lo requieran.	4	4	4	4
	Controla la preparación y el fortalecimiento de las capacidades del personal docente y administrativo.	4	4	4	4
	Controla el cumplimiento del cronograma de actividades y el ingreso-egreso económico de la Institución Educativa.	4	4	4	4
Vi. Evaluación	Determina la pertinencia e impacto de las actividades realizadas por los profesores.	4	4	4	4
	Ayuda a reprogramar si es necesario y a tomar decisiones prospectivas.	4	4	4	4
	Indica cuando es necesario revisar los objetivos y las metas.	4	4	4	4
	Asegura que las actividades sean evaluadas y respondan a lo planificado y ejecutado.	4	4	4	4
	Reajusta si es necesario la programación y la asignación de recursos de la Institución Educativa.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()

[Firma manuscrita]
Firma y Sello del juez



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
HUÁNUCO – PERÚ**

ESCUELA DE POSGRADO



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Nanda Porro Torres Sperting Especialidad: Educación - psicología y Quince

Tener en cuenta lo siguiente, para todos los ítems: **En la Institución Educativa...**

"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
I. Participación	En la Institución Educativa se percibe la participación del director/a, docentes y personal administrativo en la elaboración, reformulación y evaluación de los documentos de gestión.	4	4	4	4
	Se observa que el director/a, docentes y personal administrativo participan en las diversas comisiones (CONEI, Juegos Florales, Juegos Deportivos Escolares, entre otros).	4	4	4	4
	Se fomenta trabajos en equipo y se participa de las reuniones programadas.	4	4	4	4
	Se fomenta la participación de los docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes en las actividades curriculares y extra curriculares.	4	4	4	4
	Se realiza acciones de coordinación y diálogo entre el director/a, docentes y personal administrativo.	4	4	4	4
II. Motivación	Se encuentran motivados en el ejercicio de sus funciones el director/a, los docentes y personal administrativo.	4	4	4	4
	Se encuentran satisfechos con su trabajo y con las actividades que realizan el director/, los docentes y el personal administrativo.	4	4	4	4
	Se reconoce y felicita el aporte y contribución que hacen los profesores y personal administrativo en bien de la comunidad estudiantil.	4	4	4	4



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ**



ESCUELA DE POSGRADO

III. Creatividad	Se motiva a desarrollar diversas actividades valorando su profesionalidad como docentes. Se busca la autonomía y el bienestar de los profesores y del personal administrativo. Se genera ideas, objetivos, metas y proyectos de innovación con facilidad y creatividad por parte de los docentes. Se tiene presente en los profesores y el personal administrativo sobre lo que se hace y lo que debe hacerse. Se plantea alternativas de solución a los problemas, dando respuestas novedosas que aportan a la búsqueda del bien común. Se observa en los docentes y en el personal administrativo la capacidad de transformación y planteamiento de actividades en situaciones concretas. Se contextualizan los diversos temas e integran los cambios que se producen en el entorno social y educativo.	4	4	4	4
		4	4	4	4
		4	4	4	4
		4	4	4	4
IV. Liderazgo	Se observa buen comportamiento y accionar ético del director/a, docentes y personal administrativo. Se da el apoyo, la reciprocidad y la ayuda mutua entre el director/a, docentes y personal administrativo. Se percibe la capacidad de guiar y dirigir las acciones pedagógicas con eficacia y efectividad. Se dan los procesos de la triple naturaleza: técnicos, interpretativos y de transformación. Se observan estilos propios de actuación y cuidado de imagen personal en el director/a, docentes y personal administrativo.	4	4	4	4
		4	4	4	4
V. Comunicación	Se da la comunicación de manera fluida, sincera y abierta entre el director/a, los docentes y personal administrativo.	4	4	4	4
		4	4	4	4



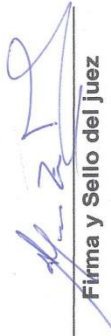
**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO – PERÚ**

ESCUELA DE POSGRADO

	Se da y se recibe la información de manera rápida y eficaz entre el director/a, docentes y personal administrativo.	4	4	4	4
	Se respeta las diversas opiniones que brindan el director/a, docentes y personal administrativo.	4	4	4	4
	Se acepta las propuestas y sugerencias que dan el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.	4	4	4	4
	Se comparte la información entre el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.	4	4	4	4
VI. Confianza	Se observa la práctica de valores y el compañerismo entre el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.	4	4	4	4
	Se percibe que las relaciones de amistad son sinceras y buscan el bienestar del director/a, de los docentes, del personal administrativo y de los estudiantes.	4	4	4	4
	Se percibe el accionar del director/a, de los docentes, del personal administrativo y de los estudiantes, que lleva al logro de objetivos y metas en común.	4	4	4	4
	Se observa trato cordial y empático entre el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.	4	4	4	4
	Se brinda confianza en las relaciones de interdependencia entre el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()


Firma y Sello del juez

Anexo 05. Evidencias fotográficas



El tesista brindando las indicaciones respecto a los instrumentos de opinión



Grupo de docentes resolviendo los instrumentos de opinión



Docentes de la I.E. "Santiago Antúnez de Mayolo" del distrito de Chacabamba, resolviendo los cuestionarios de opinión



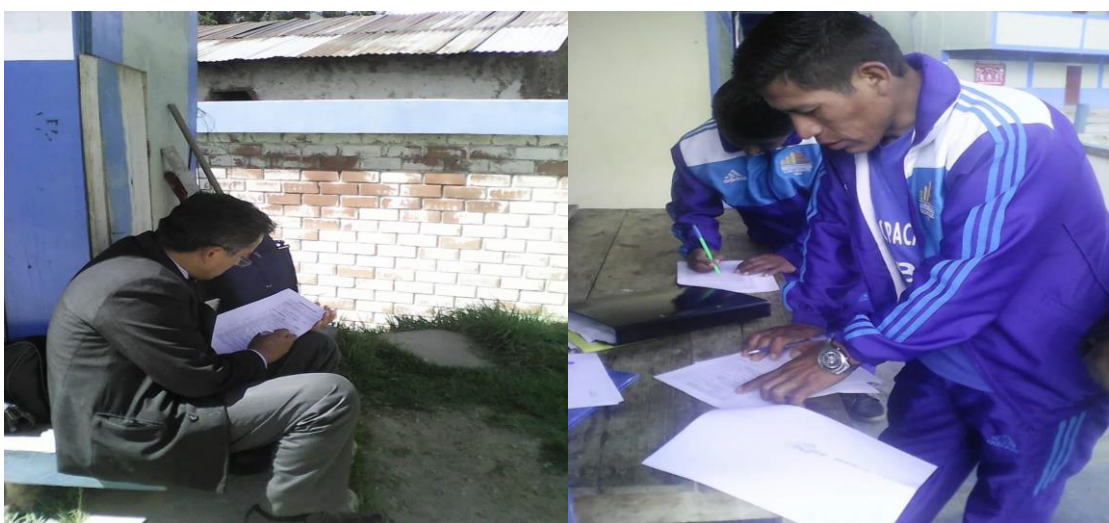
Docentes de la I.E. "Garu" del distrito de Choras, resolviendo los cuestionarios de opinión



Docentes de la I.E. "San Lucas" del distrito de Pampamarca, resolviendo los cuestionarios de opinión



Docentes de la I.E. "Ricardo Palma Soriano" del distrito de Aparicio Pomares, resolviendo los cuestionarios de opinión



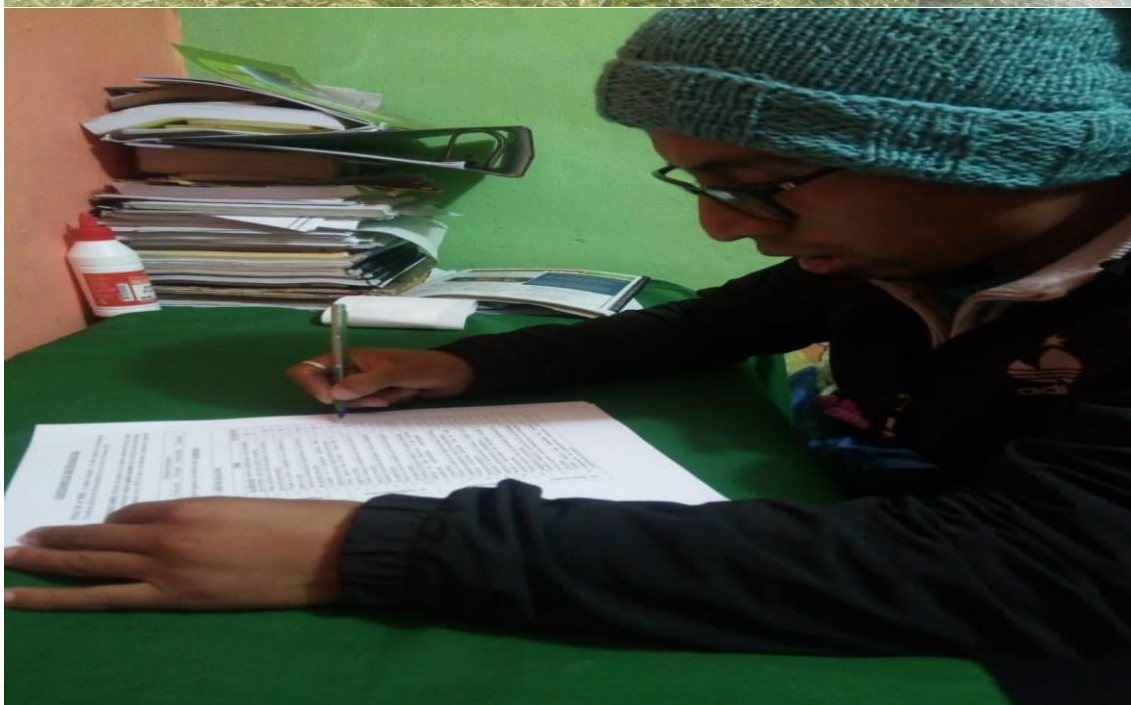
Docentes de la I.E. "Inca Pachacutec" del distrito de Obas, resolviendo los cuestionarios de opinión



Docentes de la I.E. "Cesar Vallejo Mendoza" del distrito de Cahuac, resolviendo los cuestionarios de opinión



Docentes de la I.E. "Esteban Pavletich Trujillo" del distrito de Chavinillo, resolviendo los cuestionarios de opinión



Docentes de la I.E. "Víctor Raúl Haya de la Torre" del distrito de Jacas Chico, resolviendo los cuestionarios de opinión

Anexo 06. Sistematización de datos de los ítems de las variables de estudio

Dimensión: Planificación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	2,7	2,7	2,7
Casi nunca	34	22,7	22,7	25,3
A veces	65	43,3	43,3	68,7
Casi siempre	42	28,0	28,0	96,7
Siempre	5	3,3	3,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

La dirección orienta la planificación de las actividades por el camino más corto, sencillo y económico.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	15	10,0	10,0	10,0
Casi nunca	32	21,3	21,3	31,3
A veces	62	41,3	41,3	72,7
Casi siempre	34	22,7	22,7	95,3
Siempre	7	4,7	4,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Hace participar en toda circunstancia a los docentes y personal administrativo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	3,3	3,3	3,3
Casi nunca	31	20,7	20,7	24,0
A veces	53	35,3	35,3	59,3
Casi siempre	42	28,0	28,0	87,3
Siempre	19	12,7	12,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Facilita el control y supervisión de los profesores en base a un plan.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	6,0	6,0	6,0
Casi nunca	44	29,3	29,3	35,3
A veces	47	31,3	31,3	66,7
Casi siempre	39	26,0	26,0	92,7
Siempre	11	7,3	7,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Atiende las dimensiones, las estructuras y los procesos del quehacer educativo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	3,3	3,3	3,3
Casi nunca	27	18,0	18,0	21,3
A veces	70	46,7	46,7	68,0
Casi siempre	40	26,7	26,7	94,7
Siempre	8	5,3	5,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Considera en la planificación objetivos, metas y diferentes productos a lograr durante el año lectivo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	3,3	3,3	3,3
Casi nunca	30	20,0	20,0	23,3
A veces	48	32,0	32,0	55,3
Casi siempre	46	30,7	30,7	86,0
Siempre	21	14,0	14,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Dimensión: Organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,0	2,0	2,0
Casi nunca	18	12,0	12,0	14,0
A veces	75	50,0	50,0	64,0
Casi siempre	46	30,7	30,7	94,7
Siempre	8	5,3	5,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Unifica criterios para el mejor y mayor logro de objetivos y metas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	3,3	3,3	3,3
Casi nunca	35	23,3	23,3	26,7
A veces	54	36,0	36,0	62,7
Casi siempre	44	29,3	29,3	92,0
Siempre	12	8,0	8,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Divide el trabajo en comisiones de modo que cada uno sea útil y necesario.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,0	2,0	2,0
Casi nunca	27	18,0	18,0	20,0
A veces	52	34,7	34,7	54,7
Casi siempre	38	25,3	25,3	80,0
Siempre	30	20,0	20,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Establece lineamientos generales, normas y estrategias de organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	2,7	2,7	2,7
Casi nunca	20	13,3	13,3	16,0
A veces	69	46,0	46,0	62,0
Casi siempre	47	31,3	31,3	93,3
Siempre	10	6,7	6,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Prevé los recursos necesarios para lograr los objetivos de cada proceso.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	3,3	3,3	3,3
Casi nunca	37	24,7	24,7	28,0
A veces	61	40,7	40,7	68,7
Casi siempre	42	28,0	28,0	96,7
Siempre	5	3,3	3,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Fomenta el trabajo en equipo y de manera coordinada.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	4,7	4,7	4,7
Casi nunca	31	20,7	20,7	25,3
A veces	47	31,3	31,3	56,7
Casi siempre	39	26,0	26,0	82,7
Siempre	26	17,3	17,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Dimensión: Dirección

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1,3	1,3	1,3
Casi nunca	26	17,3	17,3	18,7
A veces	70	46,7	46,7	65,3
Casi siempre	45	30,0	30,0	95,3
Siempre	7	4,7	4,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Atiende con igual importancia a las acciones académicas, administrativas, institucionales y comunitarias.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,0	2,0	2,0
Casi nunca	36	24,0	24,0	26,0
A veces	59	39,3	39,3	65,3
Casi siempre	38	25,3	25,3	90,7
Siempre	14	9,3	9,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Prioriza el control de las programaciones curriculares, materiales educativos y logro de los aprendizajes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	3,3	3,3	3,3
Casi nunca	27	18,0	18,0	21,3
A veces	59	39,3	39,3	60,7
Casi siempre	48	32,0	32,0	92,7
Siempre	11	7,3	7,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Fomenta condiciones favorables para un mejor quehacer pedagógico.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	4,0	4,0	4,0
Casi nunca	30	20,0	20,0	24,0
A veces	60	40,0	40,0	64,0
Casi siempre	44	29,3	29,3	93,3
Siempre	10	6,7	6,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Garantiza el funcionamiento eficiente y eficaz de los aspectos administrativos y pedagógicos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	4,0	4,0	4,0
Casi nunca	30	20,0	20,0	24,0
A veces	55	36,7	36,7	60,7
Casi siempre	48	32,0	32,0	92,7
Siempre	11	7,3	7,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Apunta al mejoramiento del desempeño docente y calidad educativa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	,7	,7	,7
Casi nunca	36	24,0	24,0	24,7
A veces	58	38,7	38,7	63,3
Casi siempre	36	24,0	24,0	87,3
Siempre	19	12,7	12,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Dimensión: Ejecución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	2,7	2,7	2,7
Casi nunca	28	18,7	18,7	21,3
A veces	72	48,0	48,0	69,3
Casi siempre	44	29,3	29,3	98,7
Siempre	2	1,3	1,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Facilita recursos para las actividades administrativas, pedagógicas y comunitarias.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	6,0	6,0	6,0
Casi nunca	36	24,0	24,0	30,0
A veces	60	40,0	40,0	70,0
Casi siempre	40	26,7	26,7	96,7
Siempre	5	3,3	3,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Facilita la integración y coordinación de las actividades de los docentes y demás trabajadores de la Institución Educativa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1,3	1,3	1,3
Casi nunca	28	18,7	18,7	20,0
A veces	68	45,3	45,3	65,3
Casi siempre	44	29,3	29,3	94,7
Siempre	8	5,3	5,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Emplea recursos para desarrollar los procesos pedagógicos, las programaciones curriculares y los proyectos de innovación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	3,3	3,3	3,3
Casi nunca	36	24,0	24,0	27,3
A veces	58	38,7	38,7	66,0
Casi siempre	46	30,7	30,7	96,7
Siempre	5	3,3	3,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Orienta a través de un organigrama las relaciones y funciones de los profesores de la Institución Educativa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	12	8,0	8,0	8,0
Casi nunca	33	22,0	22,0	30,0
A veces	68	45,3	45,3	75,3
Casi siempre	30	20,0	20,0	95,3
Siempre	7	4,7	4,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Realiza la división de tareas, la toma de decisiones y la delegación de funciones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	2,7	2,7	2,7
Casi nunca	38	25,3	25,3	28,0
A veces	50	33,3	33,3	61,3
Casi siempre	43	28,7	28,7	90,0
Siempre	15	10,0	10,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Dimensión: Control

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1,3	1,3	1,3
Casi nunca	31	20,7	20,7	22,0
A veces	70	46,7	46,7	68,7
Casi siempre	42	28,0	28,0	96,7
Siempre	5	3,3	3,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Verifica las actividades realizadas por los docentes para asegurar que se ajusten a los planes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	4,7	4,7	4,7
Casi nunca	28	18,7	18,7	23,3
A veces	62	41,3	41,3	64,7
Casi siempre	44	29,3	29,3	94,0
Siempre	9	6,0	6,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Hace seguimiento para asegurar la aplicación de los documentos de gestión y el cumplimiento de los planes y proyectos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	2,7	2,7	2,7
Casi nunca	34	22,7	22,7	25,3
A veces	52	34,7	34,7	60,0
Casi siempre	48	32,0	32,0	92,0
Siempre	12	8,0	8,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Recurre a la acción correctiva cuando las circunstancias y hechos lo requieran.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	4,0	4,0	4,0
Casi nunca	37	24,7	24,7	28,7
A veces	57	38,0	38,0	66,7
Casi siempre	46	30,7	30,7	97,3
Siempre	4	2,7	2,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Controla la preparación y el fortalecimiento de las capacidades del personal docente y administrativo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	2,7	2,7	2,7
Casi nunca	35	23,3	23,3	26,0
A veces	58	38,7	38,7	64,7
Casi siempre	42	28,0	28,0	92,7
Siempre	11	7,3	7,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Controla el cumplimiento del cronograma de actividades y el ingreso-egreso económico de la Institución Educativa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	3,3	3,3	3,3
Casi nunca	35	23,3	23,3	26,7
A veces	57	38,0	38,0	64,7
Casi siempre	37	24,7	24,7	89,3
Siempre	16	10,7	10,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Dimensión: Evaluación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,0	2,0	2,0
Casi nunca	32	21,3	21,3	23,3
A veces	75	50,0	50,0	73,3
Casi siempre	37	24,7	24,7	98,0
Siempre	3	2,0	2,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Determina la pertinencia e impacto de las actividades realizadas por los profesores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	4,0	4,0	4,0
Casi nunca	34	22,7	22,7	26,7
A veces	57	38,0	38,0	64,7
Casi siempre	48	32,0	32,0	96,7
Siempre	5	3,3	3,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Ayuda a reprogramar si es necesario y a tomar decisiones prospectivas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	5,3	5,3	5,3
Casi nunca	36	24,0	24,0	29,3
A veces	67	44,7	44,7	74,0
Casi siempre	30	20,0	20,0	94,0
Siempre	9	6,0	6,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Indica cuando es necesario revisar los objetivos y las metas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	4,7	4,7	4,7
Casi nunca	40	26,7	26,7	31,3
A veces	64	42,7	42,7	74,0
Casi siempre	32	21,3	21,3	95,3
Siempre	7	4,7	4,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Asegura que las actividades sean evaluadas y respondan a lo planificado y ejecutado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	4,7	4,7	4,7
Casi nunca	39	26,0	26,0	30,7
A veces	64	42,7	42,7	73,3
Casi siempre	34	22,7	22,7	96,0
Siempre	6	4,0	4,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Reajusta si es necesario la programación y la asignación de recursos de la Institución Educativa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	6,0	6,0	6,0
Casi nunca	31	20,7	20,7	26,7
A veces	66	44,0	44,0	70,7
Casi siempre	33	22,0	22,0	92,7
Siempre	11	7,3	7,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Variable: Clima laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Casi nunca	17	11,3	11,3
	A veces	75	50,0	61,3
Válidos	Casi siempre	45	30,0	91,3
	Siempre	13	8,7	100,0
	Total	150	100,0	

Dimensión: Participación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Casi nunca	17	11,3	11,3
	A veces	75	50,0	61,3
Válidos	Casi siempre	45	30,0	91,3
	Siempre	13	8,7	100,0
	Total	150	100,0	

En la Institución Educativa se percibe la participación del director/a, docentes y personal administrativo en la elaboración, reformulación y evaluación de los documentos de gestión.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	5	3,3	3,3
	Casi nunca	25	16,7	20,0
	A veces	61	40,7	60,7
Válidos	Casi siempre	42	28,0	88,7
	Siempre	17	11,3	100,0
	Total	150	100,0	

Se observa que el director/a, docentes y personal administrativo participan en las diversas comisiones (CONEI, Juegos Florales, Juegos Deportivos Escolares, entre otros).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,0	2,0	2,0
Casi nunca	23	15,3	15,3	17,3
A veces	53	35,3	35,3	52,7
Casi siempre	36	24,0	24,0	76,7
Siempre	35	23,3	23,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se fomenta trabajos en equipo y se participa de las reuniones programadas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1,3	1,3	1,3
Casi nunca	24	16,0	16,0	17,3
A veces	57	38,0	38,0	55,3
Casi siempre	44	29,3	29,3	84,7
Siempre	23	15,3	15,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se fomenta la participación de los docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes en las actividades curriculares y extra curriculares.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	5,3	5,3	5,3
Casi nunca	26	17,3	17,3	22,7
A veces	66	44,0	44,0	66,7
Casi siempre	42	28,0	28,0	94,7
Siempre	8	5,3	5,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se realiza acciones de coordinación y diálogo entre el director/a, docentes y personal administrativo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,0	2,0	2,0
Casi nunca	32	21,3	21,3	23,3
A veces	54	36,0	36,0	59,3
Casi siempre	44	29,3	29,3	88,7
Siempre	17	11,3	11,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Dimensión: Motivación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,0	2,0	2,0
Casi nunca	26	17,3	17,3	19,3
A veces	70	46,7	46,7	66,0
Casi siempre	45	30,0	30,0	96,0
Siempre	6	4,0	4,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se encuentran motivados en el ejercicio de sus funciones el director/a, los docentes y personal administrativo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	5,3	5,3	5,3
Casi nunca	30	20,0	20,0	25,3
A veces	51	34,0	34,0	59,3
Casi siempre	48	32,0	32,0	91,3
Siempre	13	8,7	8,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se encuentran satisfechos con su trabajo y con las actividades que realizan el director/, los docentes y el personal administrativo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	3,3	3,3	3,3
Casi nunca	35	23,3	23,3	26,7
A veces	54	36,0	36,0	62,7
Casi siempre	44	29,3	29,3	92,0
Siempre	12	8,0	8,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se reconoce y felicita el aporte y contribución que hacen los profesores y personal administrativo en bien de la comunidad estudiantil.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	10	6,7	6,7	6,7
Casi nunca	29	19,3	19,3	26,0
A veces	59	39,3	39,3	65,3
Casi siempre	37	24,7	24,7	90,0
Siempre	15	10,0	10,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se motiva a desarrollar diversas actividades valorando su profesionalidad como docentes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,0	2,0	2,0
Casi nunca	25	16,7	16,7	18,7
A veces	66	44,0	44,0	62,7
Casi siempre	41	27,3	27,3	90,0
Siempre	15	10,0	10,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se busca la autonomía y el bienestar de los profesores y del personal administrativo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	4,0	4,0	4,0
Casi nunca	31	20,7	20,7	24,7
A veces	64	42,7	42,7	67,3
Casi siempre	38	25,3	25,3	92,7
Siempre	11	7,3	7,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Dimensión: Creatividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	,7	,7	,7
Casi nunca	26	17,3	17,3	18,0
A veces	73	48,7	48,7	66,7
Casi siempre	45	30,0	30,0	96,7
Siempre	5	3,3	3,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se genera ideas, objetivos, metas y proyectos de innovación con facilidad y creatividad por parte de los docentes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,0	2,0	2,0
Casi nunca	26	17,3	17,3	19,3
A veces	72	48,0	48,0	67,3
Casi siempre	38	25,3	25,3	92,7
Siempre	11	7,3	7,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se tiene presente en los profesores y el personal administrativo sobre lo que se hace y lo que debe hacerse.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,0	2,0	2,0
Casi nunca	31	20,7	20,7	22,7
A veces	55	36,7	36,7	59,3
Casi siempre	49	32,7	32,7	92,0
Siempre	12	8,0	8,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se plantea alternativas de solución a los problemas, dando respuestas novedosas que aportan a la búsqueda del bien común.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	3,3	3,3	3,3
Casi nunca	36	24,0	24,0	27,3
A veces	59	39,3	39,3	66,7
Casi siempre	40	26,7	26,7	93,3
Siempre	10	6,7	6,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se observa en los docentes y en el personal administrativo la capacidad de transformación y planteamiento de actividades en situaciones concretas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	2,7	2,7	2,7
Casi nunca	26	17,3	17,3	20,0
A veces	72	48,0	48,0	68,0
Casi siempre	41	27,3	27,3	95,3
Siempre	7	4,7	4,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se contextualizan los diversos temas e integran los cambios que se producen en el entorno social y educativo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1,3	1,3	1,3
Casi nunca	30	20,0	20,0	21,3
A veces	64	42,7	42,7	64,0
Casi siempre	48	32,0	32,0	96,0
Siempre	6	4,0	4,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Dimensión: Liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1,3	1,3	1,3
Casi nunca	16	10,7	10,7	12,0
A veces	81	54,0	54,0	66,0
Casi siempre	46	30,7	30,7	96,7
Siempre	5	3,3	3,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se observa buen comportamiento y accionar ético del director/a, docentes y personal administrativo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	4,0	4,0	4,0
Casi nunca	25	16,7	16,7	20,7
A veces	56	37,3	37,3	58,0
Casi siempre	46	30,7	30,7	88,7
Siempre	17	11,3	11,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se da el apoyo, la reciprocidad y la ayuda mutua entre el director/a, docentes y personal administrativo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	5,3	5,3	5,3
Casi nunca	31	20,7	20,7	26,0
A veces	59	39,3	39,3	65,3
Casi siempre	41	27,3	27,3	92,7
Siempre	11	7,3	7,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se percibe la capacidad de guiar y dirigir las acciones pedagógicas con eficacia y efectividad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	2,7	2,7	2,7
Casi nunca	30	20,0	20,0	22,7
A veces	65	43,3	43,3	66,0
Casi siempre	43	28,7	28,7	94,7
Siempre	8	5,3	5,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se dan los procesos de la triple naturaleza: técnicos, interpretativos y de transformación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,0	2,0	2,0
Casi nunca	31	20,7	20,7	22,7
A veces	72	48,0	48,0	70,7
Casi siempre	40	26,7	26,7	97,3
Siempre	4	2,7	2,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se observan estilos propios de actuación y cuidado de imagen personal en el director/a, docentes y personal administrativo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,0	2,0	2,0
Casi nunca	22	14,7	14,7	16,7
A veces	54	36,0	36,0	52,7
Casi siempre	58	38,7	38,7	91,3
Siempre	13	8,7	8,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Dimensión: Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	,7	,7	,7
Casi nunca	28	18,7	18,7	19,3
A veces	69	46,0	46,0	65,3
Casi siempre	39	26,0	26,0	91,3
Siempre	13	8,7	8,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se da la comunicación de manera fluida, sincera y abierta entre el director/a, los docentes y personal administrativo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	3,3	3,3	3,3
Casi nunca	30	20,0	20,0	23,3
A veces	50	33,3	33,3	56,7
Casi siempre	47	31,3	31,3	88,0
Siempre	18	12,0	12,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se da y se recibe la información de manera rápida y eficaz entre el director/a, docentes y personal administrativo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,0	2,0	2,0
Casi nunca	32	21,3	21,3	23,3
A veces	63	42,0	42,0	65,3
Casi siempre	40	26,7	26,7	92,0
Siempre	12	8,0	8,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se respeta las diversas opiniones que brindan el director/a, docentes y personal administrativo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	2,7	2,7	2,7
Casi nunca	30	20,0	20,0	22,7
A veces	52	34,7	34,7	57,3
Casi siempre	42	28,0	28,0	85,3
Siempre	22	14,7	14,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se acepta las propuestas y sugerencias que dan el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	3,3	3,3	3,3
Casi nunca	24	16,0	16,0	19,3
A veces	70	46,7	46,7	66,0
Casi siempre	39	26,0	26,0	92,0
Siempre	12	8,0	8,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se comparte la información entre el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	3,3	3,3	3,3
Casi nunca	32	21,3	21,3	24,7
A veces	57	38,0	38,0	62,7
Casi siempre	42	28,0	28,0	90,7
Siempre	14	9,3	9,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Dimensión: Confianza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1,3	1,3	1,3
Casi nunca	25	16,7	16,7	18,0
A veces	73	48,7	48,7	66,7
Casi siempre	38	25,3	25,3	92,0
Siempre	12	8,0	8,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se observa la práctica de valores y el compañerismo entre el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	6,0	6,0	6,0
Casi nunca	26	17,3	17,3	23,3
A veces	57	38,0	38,0	61,3
Casi siempre	37	24,7	24,7	86,0
Siempre	21	14,0	14,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se percibe que las relaciones de amistad son sinceras y buscan el bienestar del director/a, de los docentes, del personal administrativo y de los estudiantes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	3,3	3,3	3,3
Casi nunca	30	20,0	20,0	23,3
A veces	57	38,0	38,0	61,3
Casi siempre	43	28,7	28,7	90,0
Siempre	15	10,0	10,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se percibe el accionar del director/a, de los docentes, del personal administrativo y de los estudiantes, que lleva al logro de objetivos y metas en común.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1,3	1,3	1,3
Casi nunca	27	18,0	18,0	19,3
A veces	67	44,7	44,7	64,0
Casi siempre	46	30,7	30,7	94,7
Siempre	8	5,3	5,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se observa trato cordial y empático entre el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	4,0	4,0	4,0
Casi nunca	30	20,0	20,0	24,0
A veces	43	28,7	28,7	52,7
Casi siempre	55	36,7	36,7	89,3
Siempre	16	10,7	10,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Se brinda confianza en las relaciones de interdependencia entre el director/a, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	4,0	4,0	4,0
Casi nunca	32	21,3	21,3	25,3
A veces	60	40,0	40,0	65,3
Casi siempre	41	27,3	27,3	92,7
Siempre	11	7,3	7,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

NOTA BIOGRÁFICA



Rosalí Miguel Chávez Fernández

Nació en Campana-Cajabamba-Cajamarca, hijo de don Adriano Chávez Polo y de doña María Cristina Fernández Rondán. Sus estudios de educación primaria y secundaria los realizó en su ciudad natal. Es Bachiller en Sagrada Teología, por la Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima; licenciado en Educación en Ciencias Religiosas y en Educación Primaria, por la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Ha sido coordinador de Educación Religiosa de la UGEL-Dos de Mayo (Del 15-Junio-2011 hasta el 30-Abril-2014). Ha sido profesor de Educación Secundaria en la Institución Educativa Ciro Alegría Bazán de Ramal de Aspuzana, en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Cayna, y en la Institución Educativa Fernando Belaunde Terry de Quio. Es supervisor-coordinador de la ODEC-UGEL Yarowilca (Del 01-Febrero-2016 hasta la actualidad). Casado con la profesora Elita Nelly Atencia Gonzales de Chávez.



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En el Auditorio de la Escuela de Posgrado, siendo las **10:00h**, del día **Jueves 07 DE MARZO DE 2019** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Edwin ESTEBAN RIVERA	Presidente
Dr. Pedro VILLAVICENCIO GUARDIA	Secretario
Mg. Gustavo SOTO ALVARADO	Vocal

Asesora de Tesis: Dra. Laura Carmen BARRIONUEVO TORRES (Resolución N° 02900-2017-UNHEVAL/EPG-D)

El aspirante al Grado de Maestro en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo, Don, Rosali Miguel CHAVEZ FERNANDEZ.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: "LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIA DE LA PROVINCIA DE YAROWILCA 2017".

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 del aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

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

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

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de Quince (15)
Equivalente a Buena, por lo que se declara Aprobado
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente ACTA en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 16:30 horas del 07 de marzo de 2019.

SECRETARIO	PRESIDENTE	VOCAL
DNI N° 22.406.521	DNI N° 20.419.663	DNI N° 8.065.6322

Legenda:
19 a 20: Excelente
17 a 18: Muy Buena
14 a 16: Buena

(Resolución IP 0036-2019-UNHEVAL/EPG-D)

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Apellidos y Nombres: CHAVEZ FERNANDEZ, Rosali Miguel

DNI: 42050153

Correo electrónico: miguelito_194@hotmail.com

Teléfono de casa:

Celular: 920756957

Oficina:

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

POSGRADO
Maestría: EN EDUCACIÓN
Mención: GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO

Grado Académico obtenido:

MAESTRO EN EDUCACIÓN

Título de la tesis:

LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIA DE LA PROVINCIA DE YAROWILCA 2014.

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: 21 DE JUNIO de 2014.


 Firma del autor