

**LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y CLIMA INSTITUCIONAL
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL N° 03 – TRUJILLO –
2017**

**PEDAGOGICAL LEADERSHIP OF THE DIRECTOR AND INSTITUTIONAL
CLIMATE IN THE EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF THE UGEL N° 03 –
TRUJILLO – 2017**

Ysabel Natalia Peláez Meléndez¹

Teresita del Rosario Merino Salazar²

RESUMEN: La presente investigación buscó determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el clima institucional, según la percepción de los docentes, en las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017. La muestra estuvo constituida por 229 docentes de 12 instituciones educativas públicas del nivel secundario.

Se utilizó el instrumento de Liderazgo pedagógico del director propuesto por el Ministerio de Educación del Perú y el instrumento de Clima Institucional de Mario Martin Bris de 1999; ambos fueron validados por la investigadora mediante juicio de expertos. Los resultados indican que existe una correlación directa con un valor $r_s = .700$ y altamente significativa ($p < .01$) entre ambas variables medidas mediante la correlación de Spearman. La percepción de los docentes en relación al nivel del liderazgo pedagógico del director es bueno para el 38% y el nivel del clima institucional es bueno para el 42%.

ABSTRACT: This investigation sought to determine the relationship between pedagogical leadership of the director and institutional climate, according to the perception of the teachers, in secondary level public educational institutions of UGEL N° 03 - Trujillo - 2017. The sample consisted of 229 teachers in 12 educational institutions publics of secondary level.

Were used the instrument about Pedagogical leadership of the director proposed by the Ministry of Education of Perú and Institutional Climate instrument of Mario Martin Bris of 1999, both were validated by the investigator using expert judgment. The results indicate that there is direct correlation with a value $r_s = .700$ and highly significant ($p < .01$) between the two variables measured by Spearman correlation. The perception of the teachers in relation to the level of pedagogical leadership of the director is good for 38% and the level of institutional climate is good for 42%.

¹ Docente del nivel secundaria en la especialidad de Lengua y Literatura, nombrada en la I.E.P.E. G.U.E. "José Faustino Sánchez Carrión" de la ciudad de Trujillo. Correo: ysadediaz@gmail.com

² Docente del área de Investigación en la Universidad César Vallejo de Trujillo. Correo: techymerinosz@hotmail.com

PALABRAS CLAVE: liderazgo pedagógico del director, clima institucional, instituciones educativas.

KEYWORDS: pedagogical leadership of the director, institutional climate, educational institutions.

SUMARIO: Introducción; I. Realidad problemática, II. Estudios previos, III. Teorías relacionadas al tema, IV. Formulación del problema, V. Justificación del estudio, VI. Hipótesis, VII. Objetivos, VIII. Metodología, IX. Resultados, X. Discusión de resultados; Conclusiones, Bibliografía.

INTRODUCCIÓN

Actualmente es muy relevante estudiar el nivel de liderazgo pedagógico que ejerce el director y el ambiente de trabajo de los docentes, esto motivó la presente investigación que tiene como propósito determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el clima institucional, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017.

Así, diversas investigaciones han demostrado la relación entre ambas variables de estudio. A nivel internacional se encuentran los trabajos de Contreras Ríos y Jiménez Ayala³, Lozado⁴ y Morales⁵; a nivel nacional Atalaya⁶, Cabezudo Ríos y García Panaijo⁷, León⁸, Medico⁹, Campos¹⁰; a nivel local Esquivel¹¹.

En relación al liderazgo pedagógico del director, se define como el propulsor en la consecución de objetivos institucionales y el desarrollo de competencias de los estudiantes, basándose en la influencia positiva y el direccionamiento hacia la excelencia educativa. Es la pieza fundamental para diseñar y desarrollar planes de

³ Contreras, D. y Jiménez, L. Liderazgo y clima organizacional en el colegio de Cundinamarca – Colombia, Tesis de Maestría, Universidad del Rosario, Bogotá – Colombia, 2016.

⁴ Lozado, L. Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del bachillerato de la unidad educativa María Auxiliadora de Riobamba, Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador, 2013.

⁵ Morales, L. Liderazgo compartido y clima organizacional en las escuelas de educación primaria del municipio San Francisco, Tesis de maestría Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo – Venezuela, 2011.

⁶ Atalaya, O. Liderazgo del director y el clima institucional del Consorcio Educativo Magister UGEL 07 – 2013, Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú, 2016.

⁷ Cabezudo, M. y Ríos, R. Liderazgo y clima institucional de los docentes de las Instituciones Educativas Primarias Públicas de las comunidades Shipibas de Yarinacocha – 2015, Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía, Yarinacocha – Perú, 2016.

⁸ León, A. El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia, Puente Piedra – Lima – 2013, Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú, 2015.

⁹ Médico, J. El liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra – 2012, Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima – Perú, 2013.

¹⁰ Campos, L. Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa del distrito de Ventanilla – región Callao – Lima, Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima – Perú, 2012.

¹¹ Esquivel, R. El estilo de liderazgo autoritario-benevolente del gerenciamiento y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública N° 80830 Zoila Hora de Robles del distrito y la provincia de Chepén – La Libertad – 2011, Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Trujillo – Perú, 2012.

mejora en las instituciones educativas¹²¹³. Dentro de los modelos teóricos de Chiavenato¹⁴ explican el liderazgo destacan: Teorías de Rasgo de personalidad; Teorías de Estilo de liderazgo y Teorías Situacionales del liderazgo. Según lo planteado por el Ministerio de Educación del Perú¹⁵ considera que las dimensiones del liderazgo pedagógico del director son: la capacidad técnica, el manejo organizacional, manejo emocional y situacional.

Respecto al clima institucional, se basa en el ambiente generado en una Institución Educativa a partir de una serie de factores y vivencias cotidianas de sus miembros. Este ambiente se relaciona con las actitudes, creencias, valores, percepciones y motivaciones que tiene cada docente y que se expresan en las relaciones interpersonales¹⁶¹⁷¹⁸¹⁹²⁰. Dentro de los modelos teóricos, que explican el clima institucional destacan: la Teoría de Likert la Teoría de las Relaciones Humana²¹ y la Teoría de "X" y "Y"²². En base a los diversos aportes, Martín²³ plantea que las dimensiones del clima institucional son: la comunicación, motivación, confianza y participación.

Frente a esto, la presente investigación tuvo como objetivo general: Determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el clima institucional, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017. Los objetivos específicos fueron: Identificar el nivel de liderazgo pedagógico del director y sus dimensiones (capacidad técnica, manejo organizacional y manejo emocional y situacional), según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017.

Identificar el nivel de clima institucional y sus dimensiones (comunicación, motivación, confianza y participación), según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017.

¹²Ministerio de Educación del Perú, Marco del Buen Desempeño Directivo, Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU, 2014.

¹³ Murillo, F. Javier Enfoque, situación y desafíos de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe. En Rosa Blanco (Coord.) Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y El Caribe, Santiago: Orealc-Unesco; LLECE, 2008. pp. 17 - 47.

¹⁴ Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw Hill, 2009.

¹⁵ Ministerio de Educación del Perú, Marco del Buen Desempeño Directivo, Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU, 2014.

¹⁶ Martín, M. Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden, 2ª Ed. España - Madrid: Educar, 1999.

¹⁷ Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos, México: Editorial McGraw Hill, 2009.

¹⁸ Pintado, E. Comportamiento Organizacional, Lima: Arco S. R. L. 2007, p.187.

¹⁹ Rodríguez, N. El Clima Escolar. Revista digital "Investigación y Educación", 3(7), 1-12, 2004.

²⁰ Alvarado, O. Gerencia y Marketing Educativo, Lima: Udegraf, 2003.

²¹ Likert, 1986, citado en Bonilla, K. Percepción de los docentes referentes al clima organizacional de la Escuela Tecnológica de la Universidad Nacional de Piura – 2014, Tesis de Maestría, Universidad de Piura, Piura, Perú, 2014.

²² Cuba, G. Relación entre clima institucional y desempeño docente en la i.e. 4021 del distrito de Ventanilla – Callao, Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú, 2010.

²³ Martín, M. Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden, 2ª Ed, España - Madrid: Educar, 1999.

Determinar la relación entre la dimensión capacidad técnica, manejo organizacional, manejo emocional y situacional con el clima institucional y sus dimensiones (comunicación, motivación, confianza y participación), según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017.

I. REALIDAD PROBLEMÁTICA

En todos los aspectos de la vida debemos hacer lo correcto y pregonar con el ejemplo, en esto consiste el liderazgo que no es sino el inspirar a los demás a conocer más, a saber más, a hacer más. El auténtico líder es quien potencia las capacidades, las habilidades, las destrezas y el talento de su equipo para llevar a toda la organización a un nivel superlativo, hacia la excelencia.

Así, el ámbito educativo no es indiferente a los cambios ni a la competitividad, por el contrario siempre debe ir a la vanguardia de los avances científico-tecnológicos. Por ende, es preciso analizar la realidad educativa en Trujillo, la cual significa un desafío para los docentes de las nuevas generaciones y para toda la comunidad educativa que tiene como meta los aprendizajes de calidad.

Por eso, el éxito en las instituciones educativas se mide primordialmente por la capacidad el director, quien debe gozar de liderazgo pedagógico para que la organización camine y logre los objetivos planteados, además de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Esta condición posee mucha incidencia en la realidad trujillana ya que influye en el clima institucional. De esta manera no puede mejorar un clima donde el liderazgo del director es deficiente.

El liderazgo pedagógico también tiene como objeto cardinal la organización de adecuadas prácticas docentes y el aporte a la evolución de logros de aprendizaje. Los directores que ejercen este estilo de liderazgo se comprometen con la aplicación correcta del monitoreo y acompañamiento pedagógico al docente, se dedican a potenciar las capacidades y habilidades de los docentes y lograr el pleno cumplimiento de las metas educativas de la institución.

De esta manera, el liderazgo pedagógico del director se define como propulsor en la consecución de objetivos institucionales y el desarrollo de competencias de los estudiantes, basado en influencias positivas y el direccionamiento hacia la excelencia educativa. Esto implica que toda la comunidad educativa trujillana se involucre y comprometa en asumir sus roles, reflexione sobre su problemática institucional y que los docentes sean motivados a desarrollar al máximo sus capacidades.

La participación y gestión del director en la institución educativa no lo circunscribe a ejercer un solo estilo de liderazgo, o sea puede tener más de uno y que esta ventaja redunde en el bienestar y éxito de la institución educativa.

Por lo expuesto, se evidencia la relevancia que entraña el liderazgo pedagógico del director en el logro de aprendizajes y también en el clima institucional, aspectos que son atendidos en las políticas educativas del Estado. Esta variable reviste mucha importancia en la gestión de la educación, sin embargo, hay pocos estudios sobre el liderazgo pedagógico del director, centrados en la realidad educativa trujillana.

Que sean pocos no quiere decir que no sea un problema latente, por el contrario, la falta de liderazgo pedagógico por parte del director se pone de manifiesto en varias instituciones trujillanas, donde los directores no asumen el rol de líder en todas sus dimensiones, sino que se encasillan en un papel de jefe. Estos directores, de las Instituciones Educativas trujillanas de la UGEL N° 03, evidencian deficiente manejo organizacional y emocional que afecta notablemente al clima institucional.

Cabe decir que, el director debe ser un líder pedagógico neto, que conozca su clima institucional y mejore estas condiciones para que los actores educativos se desenvuelvan con eficiencia hacia el logro de sus metas educativas. Así, la noción de clima institucional adquiere un carácter multidisciplinario y holístico, el cual contiene diversos tópicos: comunicación, motivación, confianza y participación.

No es un dato menor que las relaciones interpersonales se fortalecen cuando de la diversidad se refuerza la unidad del equipo, aumenta el compromiso de los colaboradores para que la institución educativa tienda hacia un destino común.

Si tomamos como referencia el análisis del clima institucional trujillano, se podrá percibir deficiencias en cuanto a la calidad de la comunicación, la falta de motivación por parte de los docentes, las relaciones interpersonales desfavorables para la buena convivencia, el desinterés para participar en actividades institucionales fuera de la jornada laboral, etc., siendo estas falencias las que colocan en desventaja a la Institución Educativa frente a otras que poseen un clima institucional favorable. En muchas realidades educativas trujillanas se evidencian docentes insatisfechos con su clima institucional, debido muchas veces al inadecuado desarrollo de la inteligencia emocional de los integrantes.

A modo de sinopsis, la naturaleza de esta investigación busca establecer la relación entre las variables antes mencionadas, considerando que coexisten y son claves en el proceso educativo.

II. TRABAJOS PREVIOS

INTERNACIONALES:

Contreras Ríos y Jiménez Ayala²⁴ en su tesis de maestría denominada "Liderazgo y clima organizacional en el colegio de Cundinamarca - Colombia", realizó un estudio descriptivo que contó con 130 personas como muestra (estudiantes, docentes, otros funcionarios). Su objetivo general fue: Describir el estilo de liderazgo de los directivos y las características del clima organizacional de un Colegio de Cundinamarca.

Según los resultados obtenidos, se concluye que la percepción del clima organizacional según los trabajadores del colegio refleja poca cohesión con las políticas de trabajo y su implementación, lo que genera un clima organizacional desfavorable. Además, se halló que la dimensión Control es superior a lo que debería ser y la dimensión Recompensa posee un nivel bajo.

Así también, los factores positivos que se evidencian en varios de sus líderes son un reflejo del liderazgo deseable a partir del cual se puede lograr la transformación frente a los factores negativos. Por otro lado, existe una tendencia hacia el estilo de liderazgo no deseable, evidenciándose así malas prácticas.

Lozado²⁵ investigó la influencia de los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional en Instituciones Educativas de Ecuador, la investigación fue correlacional y la cual emplea una muestra de 497 personas, especificándose en 223 estudiantes, 219 padres de familia, 45 profesores, 5 administrativos, y 5 personas de apoyo.

El objetivo general de este estudio fue: Determinar el impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba, Ecuador –2013. Se concluye que el personal institucional y los padres perciben un ambiente adecuado basado en el liderazgo (64%) y en su mayoría perciben un buen clima laboral (51%).

Así también, se constató que en la UEMAR se ejercen los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire, prevaleciendo el estilo transformacional que está significativamente relacionado con el clima institucional.

Por consiguiente, un buen clima institucional es índice de un liderazgo motivante y persuasivo que se traduce en un rendimiento eficiente y en notoria satisfacción de los empleados. Morales²⁶ realizó una investigación sobre el liderazgo compartido y el clima organizacional en las escuelas de educación primaria del municipio San Francisco - Maracaibo.

²⁴ Contreras, D. y Jiménez, L. Liderazgo y clima organizacional en el colegio de Cundinamarca – Colombia, Tesis de Maestría, Universidad del Rosario, Bogotá – Colombia, 2016.

²⁵ Lozado, L. Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del bachillerato de la unidad educativa María Auxiliadora de Riobamba, Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador, 2013.

²⁶ Morales, L. Liderazgo compartido y clima organizacional en las escuelas de educación primaria del municipio San Francisco, Tesis de maestría, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo – Venezuela, 2011.

El estudio fue correlacional y tuvo una muestra de 98 personas entre ellas docentes y directivos. Su objetivo fue determinar la relación entre ambas variables. Según los resultados, se concluye que existe una relación alta, con un valor $r_s = 0.845$, y significativa entre las variables.

NACIONALES:

Atalaya²⁷ en su tesis de maestría denominada "Liderazgo del director y clima institucional del Consorcio Educativo Magister UGEL 07 – 2013", realizó una investigación de diseño descriptivo correlacional no causal, teniendo como población a 100 docentes y como muestra a 80.

Esta investigación tuvo como propósito: Determinar la relación existente entre el liderazgo directivo con clima institucional del Consorcio Educativo Magister Ugel 07 Lima - 2013.

Según los resultados obtenidos, se concluye que el 50% de docentes manifiestan que el liderazgo del director es inadecuado, seguido por el 44% como poco adecuado y el 6% como adecuado. Además, el 53% manifiesta que existe un mal clima, seguido por el 34% que lo caracteriza como regular y el 4% indica que el clima es bueno.

Cabezudo Ríos y García Panaijo²⁸ realizaron un estudio correlacional titulado "Liderazgo y clima institucional de los docentes de las Instituciones Educativas Primarias Públicas de las comunidades Shipibas de Yarinacocha – 2015".

Su objetivo general fue determinar la relación entre las variables de liderazgo y clima institucional. Contó con una muestra de 42 docentes. Los resultados obtenidos demuestran que existe una relación directa y significativa ($r=0,630$) entre el liderazgo directivo y el clima organizacional.

León²⁹ investigó sobre la relación del clima organizacional con estilo del liderazgo directivo en un colegio limeño. El estudio correlacional causal, contó 27 personas entre docentes y administrativos como muestra.

Según los resultados obtenidos, se concluye que el clima organizacional se relaciona de manera significativa con el estilo de liderazgo directivo ya que se halló 0,912 en la Prueba de Spearman. Además, el clima se relaciona significativamente con su dimensión comunicación según la prueba de Spearman que calcula el 0,824 y demuestra la correlación como muy buena, así también, el clima está relacionado

²⁷ Atalaya, O. Liderazgo del director y el clima institucional del Consorcio Educativo Magister UGEL 07 – 2013, Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú, 2016.

²⁸ Cabezudo, M. y Ríos, R. Liderazgo y clima institucional de los docentes de las Instituciones Educativas Primarias Públicas de las comunidades Shipibas de Yarinacocha – 2015, Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía, Yarinacocha – Perú, 2016.

²⁹ León, A. El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia, Puente Piedra – Lima – 2013, Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú, 2015.

significativamente con la dimensión gestión según la prueba de Spearman que obtiene el 0,762 y establece que su correlación es buena.

Medico³⁰ en su tesis de maestría investigó sobre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa limeña. El estudio fue correlacional y contó con una muestra de 238 personas, entre ellas, docentes, directivos, administrativos y estudiantes.

Su objetivo fue determinar la relación entre ambas variables. Según los resultados se concluyó que existe una correlación moderada entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, esta relación se evidencia en un 53%. Además, se demostró que predomina, tanto para el liderazgo directivo así como para el clima organizacional, el nivel medio.

Campos³¹ en su tesis de maestría investigó sobre el Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en un colegio limeño. Realizó una investigación de diseño correlacional y un muestreo no probabilístico, contando con una muestra total de 100 entre ellos 50 profesores, 30 padres y 20 estudiantes.

El propósito fue: Determinar la relación del estilo de liderazgo con el clima, según la opinión de padres, profesores y estudiantes. De acuerdo a los resultados, las dos variables en estudio se correlacionan significativamente.

LOCALES:

Esquivel³² investigó sobre el liderazgo autoritario-benevolente y el clima organizacional en un colegio de Chepén, esta investigación correlacional causal tuvo una población de 2497 y la muestra es de 333 personas.

El objetivo fue: Determinar cómo influye el estilo de liderazgo autoritario – benevolente en el clima organizacional de la Institución Educativa Pública. Los resultados concluyen en que el clima organizacional es inadecuado según la percepción de la comunidad educativa y además se demostró la influencia altamente significativa ($p < 0.001$) del liderazgo autoritario-benevolente en el clima organizacional.

III. TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA

3.1. Liderazgo:

³⁰ Médico, J. El liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra – 2012, Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima – Perú, 2013.

³¹ Campos, L. Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa del distrito de Ventanilla – región Callao – Lima, Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima – Perú, 2012.

³² Esquivel, R. El estilo de liderazgo autoritario-benevolente del gerenciamiento y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública N°80830 Zoila Hora de Robles del distrito y la provincia de Chepén – La Libertad – 2011, Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Trujillo – Perú, 2012.

El liderazgo es una cualidad que desarrolla una organización como producto de las relaciones entre líderes, adeptos y su contexto, no obstante, quienes diseñan la organización de una Institución Educativa son los directivos³³.

Jones y George³⁴ expresan que el liderazgo es un proceso en que una persona influye y motiva a otras, con el propósito de lograr sus metas institucionales.

Por su parte, Morales³⁵ manifiesta que la función del líder posee como cimiento promover la confianza mutua y unas relaciones interpersonales armoniosas entre los integrantes de las instituciones.

Así, Medina³⁶ expresa que el líder debe estimular el potencial emocional y lograr un equilibrio entre el desempeño y sus emociones, que le sirve de apoyo continuo ante posibles impactos no controlados del programa.

3.1.1 Teorías sobre el liderazgo:

Chiavenato³⁷ considera a las siguientes:

a. Teorías de Rasgo de personalidad: Según estas teorías, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de los demás, es decir, tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de otros.

b. Teorías de Estilos de liderazgo: Estudian el liderazgo en cuanto a estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados. Mientras el enfoque de rasgos apunta a lo que es el líder, el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, a su forma de comportarse en el ejercicio del liderazgo.

c. Teorías Situacionales del liderazgo: Estas parten de un contexto más amplio y manifiestan que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido en cualquier situación. Es así que cada situación requiere un tipo de liderazgo para dirigir con éxito a los subordinados. Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente, ya que aumentan sus opciones y sus posibilidades de modificar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o viceversa. Líder es quien se adapta a un grupo en situaciones diferentes.

3.1.2 Liderazgo pedagógico del director:

Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo. Un director líder pedagógico

³³ Ministerio de Educación del Perú. Marco del Buen Desempeño Directivo. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU, 2014.

³⁴ Jones, G. & George, J. Administración contemporánea 4ª Ed. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana, 2006, p.495.

³⁵ Morales, F. Visión positiva del liderazgo y sus fortalezas. Lección magistral. Madrid. UNED, septiembre de 2012.

³⁶ Medina, C. Formación de líderes, inteligencia emocional y formación del talento. Madrid: Universitat, 2013.

³⁷ Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw Hill, 2009.

es capaz de: conocer, comunicar, convencer, construir sentidos y proponer un destino común³⁸

El liderazgo pedagógico del director se define como el propulsor en la consecución de objetivos institucionales y el desarrollo de competencias de los estudiantes, basándose en la influencia positiva y el direccionamiento hacia la excelencia educativa. Esto implica que toda la comunidad educativa se involucre y comprometa en asumir sus roles, reflexione sobre su problemática institucional y que los docentes sean motivados a desarrollar al máximo sus capacidades.

El liderazgo se evidencia a través de la toma de decisiones que impele y desarrolla una nueva cultura en las Instituciones. El liderazgo, específicamente del director, es la pieza fundamental para diseñar y desarrollar planes de mejora en las organizaciones educativas. Por consiguiente, el liderazgo pedagógico del director es mejor, cuando se adecúa según las condiciones de sus docentes, del equipo que direcciona, es decir, se practica según las características de su realidad.

El liderazgo pedagógico se basa en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en cómo el director aporta al incremento y la mejora de los resultados del aprendizaje³⁹.

El director es el elemento principal dentro de una institución educativa y su evolución. De esta manera, el cumplimiento de los objetivos institucionales depende de su capacidad de direccionar a la comunidad educativa en un sentido común hacia las metas educativas. Además, el buen desempeño docente y el potenciar al máximo el talento humano de su equipo están relacionados a la capacidad del liderazgo pedagógico del director para motivarlos a superarse, a recordarles permanentemente que el éxito se consigue con perseverancia y ahínco.

Los directores que practican el liderazgo pedagógico participan en la planificación y desarrollo de los programas curriculares, demuestran más habilidad para dirigir el proceso de aprendizaje-enseñanza; se interesan por la mejora de las capacidades de los profesores y monitorean el quehacer pedagógico.

El liderazgo pedagógico de las escuelas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas (Ministerio de Educación del Perú, 2014).

³⁸ Ministerio de Educación del Perú, Rutas del Aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones. Fascículo 1. Editorial Corporación Gráfica Navarrete S.A. Lima 43, 2013, pp. 10 - 14.

³⁹ Bolívar, A. El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas, 9 (2), 9-33, 2010. Recuperado de www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf.

Leithwood⁴⁰ define al liderazgo pedagógico del director como una misión de orientar e influenciar en otros para conseguir las intenciones y metas compartidas como Institución Educativa.

La reforma de la educación peruana requiere que los directores asuman sus funciones basándose en un liderazgo adecuado y adaptado a su realidad problemática. Es así como un líder influye, inspira y motiva las acciones de la comunidad educativa en función a sus objetivos institucionales y al logro de aprendizajes de los estudiantes.

Ministerio de Educación del Perú⁴¹, el logro de aprendizajes depende también del director. Entonces, si éste ejerce un liderazgo pedagógico se evidenciarán cambios y mejora en la institución.

La función del director como líder pedagógico influye en el desempeño de los estudiantes, por ende se debe:

- Motivar a los docentes.
- Fomentar la capacitación docente.

a. Dimensiones del liderazgo pedagógico del director:

Según el Ministerio de Educación del Perú⁴²:

a.1. Capacidad técnica: está relacionado al aspecto pedagógico, el cual permite determinar metas, brindar apoyo pedagógico a los profesores, monitorear su labor y planificar los procesos educativos. De esta manera el director ganará admiración.

a.2. Manejo emocional y situacional: significa poder instituir óptimas relaciones con los profesores y adecuarse a contextos dialécticos. Además se promueve el trabajo en equipo, la participación de todos los actores educativos, el buen clima institucional y se demuestran altas expectativas en alumnos y profesores.

a.3. Manejo organizacional: está relacionado a la habilidad para estructurar una organización eficaz, en mejorar las condiciones de trabajo que permitan a los docentes una labor excelente.

b. Estrategias y herramientas para gestionar una institución educativa con liderazgo pedagógico:

Ministerio de Educación del Perú⁴³:

⁴⁰ Leithwood, K. 2009. Recuperado de: www.revistas.javeriana.edu.co/index.php

⁴¹ Ministerio de Educación del Perú, Rutas del Aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones. Fascículo 1. Editorial Corporación Gráfica Navarrete S.A. Lima 43, 2013, pp. 10 - 14.

⁴² Informe sobre la Rutas de aprendizaje realizado en el 2013

⁴³ Ministerio de Educación del Perú, Rutas del Aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones. Fascículo 1. Editorial Corporación Gráfica Navarrete S.A. Lima 43, 2013, pp. 10 - 14.

Son el monitoreo y el acompañamiento. Éstos son una oportunidad para mejorar y superarse en el desarrollo de los ámbitos personal, profesional e institucional.

b.1. El monitoreo: se recoge y analiza información sobre los procesos pedagógicos desarrollados en el aula y la institución educativa. En el caso del monitoreo, se requieren instrumentos como:

- Un cuaderno para anotaciones
- Una ficha de observación de aula

b.2. El acompañamiento: es un permanente asesoramiento y orientación para el profesor monitoreado. Se necesitan herramientas como:

- Análisis de fortalezas y debilidades del profesor.
- Plan de Mejora dirigido a fortalecer las capacidades docentes.

3.2 Clima institucional:

“El clima institucional es el ambiente generado en una Institución Educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros. 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”⁴⁴.

El clima institucional es el producto de varios factores que se forjan entre los actores educativos en un contexto determinado⁴⁵. Chiavenato⁴⁶ considera que el clima institucional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros.

Rodríguez⁴⁷ menciona que es el conjunto de características psicosociales de una institución educativa, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico le confieren un singular estilo.

El clima institucional es la percepción que poseen sus miembros, pero muchas veces es subjetiva o parcial. Para crear un clima favorable se necesita: comunicación fluida, práctica de valores, identificación y motivación. De esta manera las personas se sentirán satisfechas y se evidenciará en los desempeños de sus funciones y en sus logros⁴⁸.

⁴⁴ Martín, M. Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden, 2ª Ed. España - Madrid: Educar, 1999.

⁴⁵ Marfía, L. y López, A. Clima y cultura, componentes de la calidad educativa. Primera ed. - Mar del Plata: Universidad FASTA, 2013.

⁴⁶ Chiavenato citado en Pérez, Y. Relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la Red N° 1 Pachacutec – Ventanilla, Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima – Perú, 2012.

⁴⁷ Rodríguez, N. El Clima Escolar. Revista digital "Investigación y Educación", 3(7), 1-12, 2004.

⁴⁸ Alves, J. Liderazgo y clima organizacional. Revista de Psicología del Deporte. 1-2 (9), 2000, pp. 123-133.

Pintado⁴⁹ dice: El clima institucional irradia virtudes, comportamientos y pensamientos que pertenecen a sus integrantes, y por ende estos se convierten en componentes sustanciales del clima.

Según Alvarado⁵⁰, el clima institucional es la percepción, que posee cada miembro, de la institución y del entorno donde desempeña sus funciones. Este puede ser adecuado o inadecuado, partiendo de la experiencia y opinión de cada integrante.

Sandoval⁵¹ afirma: El clima se expresa en las relaciones interpersonales y la manera cómo se solucionan las diferencias entre sus integrantes.

Es así que el clima institucional resulta de las percepciones que describen el nivel de satisfacción de sus integrantes. Si estos no se sienten satisfechos y cómodos con el clima, se evidenciarán consecuencias en su comportamiento, desempeño y obviamente en la evolución institucional.

Por su parte, Viñas⁵² manifiesta que el clima institucional es un elemento crucial de la calidad de una Institución Educativa. Por eso se debe establecer un diagnóstico y posteriores alternativas de solución para mejorar el clima y por lo tanto, la calidad institucional.

Se afirma que cada institución educativa tiene un clima peculiar y diferente. Éste determinará el desempeño de los actores educativos, por lo tanto, la eficacia dependerá del clima. El clima institucional es un ambiente que se percibe y posee características permanentes según las vivencias y relaciones interpersonales de sus integrantes⁵³.

De acuerdo a estas definiciones, el clima institucional es el conjunto de circunstancias donde se desenvuelven los actantes educativos y la percepción que tiene cada uno de ellos. Estas percepciones dependen de varios factores como el liderazgo pedagógico del director, el grado de comunicación, la motivación, confianza y participación. Así, el clima institucional constituye un elemento primordial en la calidad de sus relaciones interpersonales, su evolución y éxito.

3.2.1 Características:

Para Brunet⁵⁴ las características principales del clima institucional son:

⁴⁹ Pintado, E. Comportamiento Organizacional. Lima: Arco S. R. L. 2007, p.187.

⁵⁰ Alvarado, O. Gerencia y Marketing Educativo. Lima: Udegraf, 2003.

⁵¹ Sandoval, C. Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. 27, 2004, pp. 33-40.

⁵² Viñas, J. Conflictos en los Centros Educativos. España: Editorial GRAO, 2004.

⁵³ Silva, Z. El rol del docente en el clima Institucional en los aprendizajes en el colegio Sara Serrano de Maridueña del Cantón Huaquillas de la provincia del oro, 2011. Recuperado de www.uasb.edu.ec/Indel/10644/2868.

⁵⁴ Brunet, L. El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas, 2007.

- Se basa en características internas o externas propias del entorno en el cual se trabaja.
- Las cualidades del entorno laboral son percibidas por los trabajadores y en base a las creencias, cada uno de ellos asumirá la calidad de clima.
- Suelen durar en el tiempo, pero varían de acuerdo al tipo de organización o trabajo desempeñado.
- Se basa principalmente por aspectos cognitivos y emocionales de los trabajadores.

3.2.2 Teorías sobre el clima institucional:

a. Teoría de "X" y "Y":

Este enfoque fue propuesto por Douglas McGregor, quien clasificaba a los trabajadores desde un aspecto positivo (teoría Y) y uno negativo (teoría X).

Según Cuba⁵⁵ desde este enfoque McGregor y en base a la teoría "X" considera que las personas suelen rechazar la actividad laboral; razón por la cual deben ser manipuladas o presionadas para que trabajen, asimismo en general las personas se sienten más seguras y confiadas cuando son dirigidas y orientadas en la realización de sus actividades.

Para Sacca⁵⁶ algunos trabajadores buscan formar parte de organizaciones en la cual perciban el ejercicio de autoridad, en donde se les brinde la orientación sobre las actividades a realizar.

Desde la teoría "Y" se asume que el ser humano busca la autorrealización por medio de experiencias que le permitan madurar cognitivamente y emocionalmente, buscando su independencia y poder desempeñar sus funciones con liderazgo⁵⁷.

b. Teoría de Likert:

Es una de las teorías que permite un mejor entendimiento sobre el clima institucional, fue creado por Likert⁵⁸ quien considera a las organizaciones como sistemas complejos, están conformados por la capacidad de mando, la búsqueda y el logro de objetivos, el tipo de control que realiza a sus trabajadores, las normas y la actitud por parte de las personas encargadas o de mayor jerarquía.

Se considera que el clima institucional⁵⁹ se conforma por:

⁵⁵ Cuba, G. Relación entre clima institucional y desempeño docente en la i.e. 4021 del distrito de Ventanilla – Callao, Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú, 2010.

⁵⁶ Sacca, J. 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, Lima, Perú, 2010.

⁵⁷ Cuba, G. Relación entre clima institucional y desempeño docente en la i.e. 4021 del distrito de Ventanilla – Callao, Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú, 2010.

⁵⁸ Likert 1986 citado en Bonilla, K. Percepción de los docentes referentes al clima organizacional de la Escuela Tecnológica de la Universidad Nacional de Piura – 2014, Tesis de Maestría, Universidad de Piura, Piura, Perú, 2014.

⁵⁹ Bonilla, K. Percepción de los docentes referentes al clima organizacional de la Escuela Tecnológica de la Universidad Nacional de Piura – 2014, Tesis de Maestría, Universidad de Piura, Piura, Perú, 2014.

- Variables causales: son independientes y se orientan a señalar el sentido de evolución organizacional. Estas variables están compuestas por la estructura y administración de la organización, la toma de decisiones y actitudes.
- Variables intermedias: se orientan a medir el estado interno organizacional y su importancia radica en que constituyen procesos organizacionales. Se relaciona con aspectos como: motivación, desempeño, comunicación y toma de decisiones.
- Variables finales: variables finales dependientes y son la resultante de las variables causales e intermedia. Determinan los resultados alcanzados como productividad, ganancias y pérdidas.

c. Teoría de las Relaciones Humanas:

Esta teoría surge a partir de las aportaciones de Maslow; quien consideraba que las organizaciones incrementan su capacidad de producción cuando se interesan en forma real por el bienestar de sus empleados, buscando que estos se sientan satisfechos y confortados en los cargos que desempeñan (Bonilla, 2014).

Según Parámo⁶⁰ desde este enfoque la salud mental de los trabajadores es de vital importancia, ya que esto influye en el desempeño, producción y el logro de los objetivos; determinándose que cuando un trabajador se siente respetado, valorado y escuchado tiene un mejor desempeño en sus actividades.

3.2.3 Dimensiones:

a. Comunicación: Consiste en emitir y recibir mensajes entre interlocutores, pues es un componente primordial para la buena convivencia.

Según Martín⁶¹ es la más básica de las relaciones personales, en la que cada persona cumple la función de emisor y receptor intercambiando mensajes en forma alterada, recíproca y asertiva.

La comunicación en las instituciones ejecuta varias funciones como: controlar el comportamiento individual de las personas, llegar a acuerdos y establecer adecuadas relaciones interpersonales.

Fischman⁶² manifiesta: Es necesario practicar la comunicación efectiva, que significa que el líder escucha y se expresa de manera asertiva con los demás, así también la comunicación fomenta la confianza en el líder. Sin embargo, si esta confianza es mal administrada, se podrían suscitar problemas en el clima institucional.

⁶⁰ Parámo 2004 citado en Bonilla, K. Percepción de los docentes referentes al clima organizacional de la Escuela Tecnológica de la Universidad Nacional de Piura – 2014, Tesis de Maestría, Universidad de Piura, Piura, Perú, 2014.

⁶¹ Martín, M. Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden, 2ª Ed. España - Madrid: Educar, 1999.

⁶² Fischman, D. El espejo de un líder. Lima: El Comercio – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2000, p.110.

Por consiguiente, para el progreso institucional se debe establecer una comunicación asertiva, donde se practiquen normas de convivencia y de esta manera se promueva el clima institucional adecuado para un óptimo desempeño de funciones de sus integrantes⁶³.

b. Motivación: Esta dimensión es un punto clave para determinar el clima institucional.

Es el deseo por esmerarse y alcanzar las metas establecidas para satisfacer una necesidad. En esta definición están presentes tres componentes principales esfuerzo, necesidades y metas organizativas.

Según Fischman⁶⁴, La motivación permanente establece fidelidad hacia la institución y se percibe como intrínseca. Si se determinan estímulos externos a la persona como bonos económicos, las personas solo se concentrarán en los premios y se pierde la motivación interna. Entonces, una manera de motivar realmente a las personas es cuando se satisfacen sus deseos personales, así pues se promueve la motivación interna y el compromiso.

c. Confianza: Se basa en la convicción que tiene cada persona para poder desempeñar sus funciones, surge a partir de sus creencias y experiencias, las cuales al ser positivas le permiten tener la seguridad para actuar⁶⁵. Se considera que las instituciones educativas, con un alto rendimiento, presentan entre sus colaboradores a docentes con una gran confianza, honestidad y capacidad para desempeñar sus funciones y guiar a sus estudiantes.

d. Participación: Indica la capacidad que tienen los docentes y el personal para participar en las diversas actividades académicas o recreacionales que se organizan.

Asimismo, indica el grado para poder establecer grupos de apoyo en el cual se involucre a la familia y estudiantes, que permita mejorar la comunicación y coordinación⁶⁶.

IV. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

⁶³ Martín, M. Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden, 2ª Ed. España - Madrid: Educar, 1999.

⁶⁴ Fischman, D. El espejo de un líder. Lima: El Comercio – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2000, p.110.

⁶⁵ Martín, M. Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden, 2ª Ed. España - Madrid: Educar, 1999.

⁶⁶ Martín, M. Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden, 2ª Ed. España - Madrid: Educar, 1999.

¿Existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y el clima institucional, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 - Trujillo - 2017?

V. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Por su conveniencia, este estudio es útil para el adecuado cumplimiento de las metas institucionales y porque aborda necesidades concretas que repercuten indirectamente en el logro de aprendizajes de los estudiantes.

Por su relevancia social, pues permitió a los actores educativos identificar el grado de liderazgo pedagógico del director y conocer su clima institucional para reflexionar y elaborar planes de mejora. Así también se dispone de datos estadísticos válidos e información actualizada y confiable.

Por sus implicaciones prácticas, los resultados de este estudio sirvieron de guía para mejorar las relaciones interpersonales entre los integrantes de las Instituciones Educativas, fortalecer la capacidad del liderazgo pedagógico del director y adoptar medidas correctivas según la problemática institucional.

Por su valor teórico, la importancia de esta investigación es que presenta un tema de actualidad y constituye un significativo aporte al estudio de la relación entre las variables y posibles nuevas teorías, aplicadas a la realidad peruana, sobre el liderazgo pedagógico del director. Puesto que son pocas las investigaciones centradas en este liderazgo pedagógico del director ya que en el Perú se insertó este término en el 2013.

Por su utilidad metodológica, se presentan dos instrumentos contextualizados a partir del análisis de la realidad de la población en estudio y que podrán aplicarse en similares investigaciones. Estos instrumentos fueron basados en otros de autores como Mario Martín Bris y del Ministerio de Educación del Perú.

VI. HIPÓTESIS

6.1. Hipótesis General

H₁: Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el clima institucional, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017.

H₀: No existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el clima institucional, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017.

6.2. Hipótesis Específicas

h_{1i}: El nivel de liderazgo pedagógico del director y sus dimensiones, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017 es bueno.

h_{1o}: El nivel de liderazgo pedagógico del director y sus dimensiones, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017 no es bueno.

h_{2i}: El nivel de clima institucional y sus dimensiones, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017 es bueno.

h_{2o}: El nivel de clima institucional y sus dimensiones, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017 no es bueno.

h_{3i}: Existe relación significativa entre la dimensión capacidad técnica del liderazgo pedagógico del director con las dimensiones del clima institucional, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017.

h_{3o}: No existe relación significativa entre la dimensión capacidad técnica del liderazgo pedagógico del director con las dimensiones del clima institucional, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017.

h_{4i}: Existe relación significativa entre la dimensión manejo organizacional del liderazgo pedagógico del director con las dimensiones del clima institucional, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017.

h_{4o}: No existe relación significativa entre la dimensión manejo organizacional del liderazgo pedagógico del director con las dimensiones del clima institucional, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017.

h_{5i}: Existe relación significativa entre la dimensión manejo emocional y situacional del liderazgo pedagógico del director con las dimensiones del clima institucional, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017.

h_{5o}: No existe relación significativa entre la dimensión manejo emocional y situacional del liderazgo pedagógico del director con las dimensiones del clima institucional, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017.

VII. OBJETIVOS

7.1. Objetivo General

Determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el clima institucional, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017.

7.2. Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de liderazgo pedagógico del director y sus dimensiones (capacidad técnica, manejo organizacional y manejo emocional y situacional), según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017.

- Identificar el nivel de clima institucional y sus dimensiones (comunicación, motivación, confianza y participación), según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017.

- Determinar la relación entre la dimensión capacidad técnica con el clima institucional y sus dimensiones (comunicación, motivación, confianza y participación), según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017.

- Determinar la relación entre la dimensión manejo organizacional con el clima institucional y sus dimensiones (comunicación, motivación, confianza y participación), según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017.

- Determinar la relación entre la dimensión manejo emocional y situacional con el clima institucional y sus dimensiones (comunicación, motivación, confianza y participación), según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017.

VIII. METODOLOGÍA

El diseño de investigación empleado fue descriptivo correlacional, la población fue de 565 docentes y, mediante el muestreo probabilístico, contó con una muestra de 229 docentes de 12 instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 - Trujillo.

Se utilizó el instrumento de Liderazgo pedagógico del director que está basado en el Marco de Buen Desempeño Directivo del Ministerio de Educación del Perú, considerando totalmente sus tres dimensiones. Constó de 30 ítems y fue validado por la investigadora mediante juicio de expertos. El instrumento completo presenta una confiabilidad con un Alfa de .851 y una buena confiabilidad con un Alfa de .707 a .907 en sus dimensiones.

También se empleó el instrumento de Clima Institucional, basado en el de Mario Martín Bris de 1999 y tomando totalmente sus cuatro dimensiones y contextualizando sus ítems a la realidad trujillana. Constó de 30 ítems y fue validado por la investigadora mediante juicio de expertos. El instrumento completo presenta una confiabilidad con un Alfa de .951 y una buena confiabilidad con un Alfa de .773 a .921 en sus dimensiones.

IX. RESULTADOS

Los resultados muestran que el nivel de liderazgo pedagógico del director es bueno para el 38% de docentes, con respecto a la dimensión de capacidad técnica, se aprecia un nivel regular (49%); para el manejo organizacional, un nivel muy bueno (40%) y para el manejo emocional y situacional, un nivel bueno en (44%).

Además, se muestra que el nivel del clima institucional es bueno para el 42% de docentes, asimismo se aprecia una nivel bueno con respecto a las dimensiones comunicación (49%), motivación (38%), confianza (37%) y participación (43%).

Según los resultados obtenidos, se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe una correlación directa con un valor $r_s = .700$, de grado considerable y altamente significativa ($p < .01$) entre el liderazgo pedagógico del director y el clima institucional, según la percepción de los docentes, en las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017.

Se evidencia una correlación directa, de grado considerable y altamente significativa ($p < .01$) entre la dimensión capacidad técnica del liderazgo pedagógico del director con las dimensiones del clima institucional.

Así también, una correlación directa, de grado débil y altamente significativa ($p < .01$) entre las dimensiones manejo organizacional, manejo emocional y situacional del liderazgo pedagógico del director con las dimensiones del clima institucional.

X. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Las instituciones educativas actualmente necesitan un liderazgo, reconocido y que se centre en el director, quien debe ser el ente rector que monitorea el adecuado desarrollo de las actividades dentro de la institución educativa, y que sea el principal promotor de generar un clima institucional adecuado acorde con la cultura de sus integrantes.

Debemos tener presente que vivimos en un tiempo de cambios constantes, que ameritan estar preparados para nuevos retos y donde el director debe poseer las habilidades y competencias con las cuales logre que los integrantes de su comunidad educativa visualicen en él un modelo a seguir.

Es relevante mencionar que en la investigación realizada, se tuvo una muestra de 229 docentes, con la cual se reflejó cómo actualmente se encuentra el liderazgo pedagógico del director y su nivel de relación con el clima institucional, en las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 - Trujillo.

Al analizar ambas variables, se obtuvo un valor $r_s = .700$, correlación directa, de grado considerable y altamente significativa entre las variables, resultado que nos estaría indicando que mientras exista un mejor liderazgo pedagógico del director, el clima institucional mejorará significativamente, aceptándose la hipótesis alterna. Así, se demuestra que el clima institucional se ve directamente relacionado e influenciado por las habilidades del liderazgo pedagógico del director, que al final se van a reflejar siempre en el desempeño del personal.

Al realizar el análisis del liderazgo pedagógico del director con el clima institucional, y sus dimensiones, se obtuvo un valor $r_s = 0,926$, una correlación positiva perfecta y altamente significativa entre dichas variables, resultado que nos indicaría que definitivamente si en la institución educativa existe un buen liderazgo pedagógico del director, influirá positivamente en la mejora del clima institucional; teniendo éstos la percepción de bueno (42%) y muy bueno (26%) del clima institucional. Con ello podemos tener claro que el liderazgo lo que hace es inspirar a los demás a conocer más, a saber más, a hacer más. El auténtico líder es quien potencia las capacidades, las habilidades, las destrezas y el talento de su equipo para llevar a toda la organización a un nivel superlativo, hacia la excelencia, por eso el éxito en las instituciones educativas se mide primordialmente por la capacidad del director, quien debe gozar de liderazgo pedagógico para que la organización camine y logre los objetivos planteados, además de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Contreras Ríos y Jiménez Ayala⁶⁷ en su estudio sobre el liderazgo y el clima organizacional en Colombia, concluyeron que la percepción del clima, según los trabajadores del colegio, refleja poca cohesión con las políticas de trabajo y su implementación, lo que genera un clima organizacional desfavorable.

Según lo que manifiesta, Jones y George⁶⁸ expresan que el liderazgo es un proceso en que una persona influye y motiva a otras, con el propósito de lograr sus metas institucionales; lo que repercute directamente en el clima institucional. Esta teoría se

⁶⁷Contreras, D. y Jiménez, L. Liderazgo y clima organizacional en el colegio de Cundinamarca – Colombia, Tesis de Maestría, Universidad del Rosario, Bogotá – Colombia, 2016.

⁶⁸ Jones, G. & George, J. Administración contemporánea, 4ª Ed. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana, 2006, p.495.

ve reforzada por Murillo⁶⁹, en la que nos sustenta que los directores que practican el liderazgo pedagógico participan en la planificación y desarrollo de los programas curriculares, demuestran más habilidad para dirigir el proceso de aprendizaje-enseñanza; se interesan por la mejora de las capacidades de los profesores y monitorean el quehacer pedagógico; y todo ese conjunto de actividades es parte de mantener un buen clima institucional, ello con la suma de motivación, comunicación y logrando identificarlos con la institución.

Morales⁷⁰ realizó una investigación sobre el liderazgo y el clima organizacional. Según los resultados, se concluye que existe una relación alta, con un valor $r_s = 0.845$, y significativa entre las variables. Asimismo, Cabezudo Ríos y García Panaijo⁷¹ en su estudio correlacional sobre liderazgo y clima institucional, demuestran que existe una relación directa y significativa con un valor $r_s = 0,630$ entre el liderazgo directivo y el clima institucional; esto respalda lo obtenido en este estudio, donde en ambos casos se demuestra una correlación altamente significativa entre las dos variables.

En la presente investigación, se evidencia una correlación directa ($r_s = 0,689$), de grado considerable y altamente significativa ($p < .01$) entre la dimensión capacidad técnica del liderazgo pedagógico del director con las dimensiones del clima institucional, el cual indica que a mayor capacidad técnica del director, los docentes perciben un mejor clima institucional; teniendo estos una percepción regular de la capacidad técnica (49%) que tiene el director y que influye positivamente en el clima institucional.

Es decir los aspectos relacionados a la capacidad técnica como la determinación de metas institucionales, el apoyo pedagógico a los profesores, el monitoreo a su labor y la planificación de los procesos educativos influyen de manera directa en el clima institucional. De esta manera el director ganará admiración y respeto; si el director logra cumplir con esta capacidad técnica, el clima institucional será el mejor, ya que los docentes visualizan en él a un líder pedagógico al cual deben seguir⁷².

Según manifiesta Rodríguez⁷³, detalla que el clima institucional es el conjunto de características psicosociales de una institución educativa, determinado por todos aquellos factores personales y funcionales que, integrados en un proceso dinámico

⁶⁹ Murillo, F. Javier, Enfoque, situación y desafíos de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe. En Rosa Blanco (Coord.) Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y El Caribe, Santiago: Orealc-Unesco; LLECE, 2008, pp. 17 - 47.

⁷⁰ Morales, L. Liderazgo compartido y clima organizacional en las escuelas de educación primaria del municipio San Francisco, Tesis de maestría, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo - Venezuela, 2011.

⁷¹ Cabezudo, M. y Ríos, R. Liderazgo y clima institucional de los docentes de las Instituciones Educativas Primarias Públicas de las comunidades Shipibas de Yarinacocha - 2015, Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía, Yarinacocha - Perú, 2016.

⁷² Ministerio de Educación del Perú. Rutas del Aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones. Fascículo 1. Editorial Corporación Gráfica Navarrete S.A. Lima 43, 2013, pp. 10 - 14.

⁷³ Rodríguez, N. El Clima Escolar. Revista digital "Investigación y Educación", 3(7), 1-12, 2004.

específico le confieren un peculiar estilo; características directamente relacionadas con el liderazgo pedagógico que debe tener el director y su capacidad técnica para el manejo de situaciones académicas y relacionadas al entorno.

Asimismo, los resultados permiten comprobar una correlación directa ($r_s = 0,210$), de grado débil y altamente significativa ($p < .01$) entre la dimensión manejo organizacional del liderazgo pedagógico del director con las dimensiones del clima institucional, el cual indica que el manejo organizacional influye mínimamente en el clima institucional; así se identificó que los docentes perciben como muy bueno al manejo organizacional (40%) que tiene el director.

Frente a esto se puede inferir que los aspectos relacionados al manejo organizacional como la habilidad para estructurar una organización eficaz, la actualización de los documentos de gestión y en la mejora de las condiciones de trabajo que permitan a los docentes una labor excelente, influyen de manera mínima en el clima institucional. A pesar de tener esta conceptualización ⁷⁴los docentes no consideran relevante este aspecto para el clima institucional.

En su postulado, Sandoval⁷⁵ afirma que el clima se expresa en las relaciones interpersonales y la manera cómo se soluciona las diferencias entre sus integrantes. Así, la construcción de normas, la regulación de procesos y la mediación de conflictos que son parte del clima institucional; son aspectos básicos que debe tener en cuenta el director dentro del manejo organizacional.

Así también, los resultados permiten comprobar una correlación directa ($r_s = 0,204$), de grado débil y altamente significativa ($p < .01$) entre la dimensión manejo emocional y situacional del liderazgo pedagógico del director con las dimensiones del clima institucional, el cual indica que el manejo emocional y situacional influye de manera mínima en el clima institucional; así se identificó que los docentes perciben como bueno al manejo emocional y situacional (44%) que posee el director.

De esta manera, se infiere que los aspectos sobre el manejo emocional y situacional como instituir óptimas relaciones con los profesores y adecuarse a contextos dialécticos se relacionan directamente con el clima institucional. Además, en el manejo emocional y situacional se promueve el trabajo en equipo, la participación de todos los actores educativos, el buen clima institucional y se demuestran altas expectativas en alumnos y profesores; esto debe lograr el director

⁷⁴ Ministerio de Educación del Perú. Marco del Buen Desempeño Directivo. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU, 2014.

⁷⁵ Sandoval, C. Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. 27, 2004, pp. 33-40.

en los integrantes de la comunidad académica para que prevalezca el buen clima institucional⁷⁶.

Según Chiavenato⁷⁷, el liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal, es una fuerza psicológica en donde una persona actúa y cambia el comportamiento de otra, ya que esta influencia se relaciona con el poder y autoridad, incluso con la forma de generar cambios en las actitudes de alguien. El poder es la habilidad de ejercer influencia; cuando se genera esto en los docentes y la comunidad académica, se siente y vive en un clima institucional bien monitoreado y guiado por un líder con la sapiencia necesaria.

Los factores que intervienen en el liderazgo pedagógico del director afectan en capacidad técnica, manejo organizacional y manejo emocional y situacional, los cuales en forma global influyen significativamente en el clima institucional; que se verán reflejados finalmente en todo el desempeño del personal docente y por ende en la formación de los estudiantes.

En ese sentido, se explica la correlación entre liderazgo pedagógico del director y el clima institucional cuyo valor $r_s = 0.700$, según la percepción de los docentes, indica que cuanto mayor sea el liderazgo pedagógico del director, el clima institucional será mejor y adecuado.

Los resultados, si bien reflejan la percepción de los docentes pueden estar sesgados por la influencia cotidiana, por sus actitudes y estilo de vida, variables que este estudio no controla. Es recomendable tener en cuenta que dentro de la investigación, se ha tenido esa limitación, ya que solo han sido consideradas las percepciones del docente y no de los demás involucrados.

CONCLUSIONES

La relación entre las variables liderazgo pedagógico del director y clima institucional, medidas mediante la correlación de Spearman, es directa con un valor $r_s = .700$ y altamente significativa ($p < .01$).

El nivel de liderazgo pedagógico del director es bueno solo para el 38% de docentes; con respecto a sus dimensiones, en Capacidad Técnica se aprecia un nivel regular en 49%, para el Manejo Organizacional, un nivel muy bueno en 40% y para el Manejo Emocional y Situacional, un nivel bueno en 44%, según la percepción de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario de la UGEL N° 03 - Trujillo – 2017.

⁷⁶ Ministerio de Educación del Perú. Rutas del Aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones. Fascículo 1. Editorial Corporación Gráfica Navarrete S.A. Lima 43, 2013, pp. 10 – 14.

⁷⁷ Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos, México: Editorial McGraw Hill, 2009.

El nivel del clima institucional es bueno solo para el 42% de docentes; con respecto a sus dimensiones, se aprecia un nivel bueno: Comunicación en 49%, Motivación en 38%, Confianza en 37% y Participación en 43%, según la percepción de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario de la UGEL N° 03 - Trujillo - 2017.

Existe una correlación directa con un valor $r_s = 0.689$, de grado considerable y altamente significativa ($p < .01$) entre la dimensión capacidad técnica del liderazgo pedagógico del director con las dimensiones del clima institucional, según la percepción de los docentes de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 - Trujillo - 2017.

Existe una correlación directa con un valor $r_s = 0.210$, de grado débil y altamente significativa ($p < .01$) entre la dimensión manejo organizacional del liderazgo pedagógico del director con las dimensiones del clima institucional, según la percepción de los docentes de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 - Trujillo - 2017.

Existe una correlación directa con un valor $r_s = 0.204$, de grado débil y altamente significativa ($p < .01$) entre la dimensión manejo emocional y situacional del liderazgo pedagógico del director con las dimensiones del clima institucional, según la percepción de los docentes de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL N° 03 - Trujillo - 2017.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVARADO, O. *Gerencia y Marketing Educativo*, Lima: Udegraf, 2003.
- ALVES, J. *Liderazgo y clima organizacional*, *Revista de Psicología del Deporte*. 1-2 (9), 2000.
- ATALAYA, O. *Liderazgo del director y el clima institucional del Consorcio Educativo Magister UGEL 07 – 2013*, Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú, 2016.
- BOLÍVAR, A. *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*, *Psicoperspectivas*, 2010. Recuperado de www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf
- BONILLA, K. *Percepción de los docentes referentes al clima organizacional de la Escuela Tecnológica de la Universidad Nacional de Piura – 2014*, Tesis de Maestría, Universidad de Piura, Piura, Perú, 2014.
- BRUNET, L. *El clima de trabajo en las organizaciones*, México: Trillas, 2007.
- CABEZUDO, M. Y RÍOS, R. *Liderazgo y clima institucional de los docentes de las Instituciones Educativas Primarias Públicas de las comunidades Shipibas de*

- Yarinacocha – 2015, Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía, Yarinacocha – Perú, 2016.
- CAMPOS, L. *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa del distrito de Ventanilla – región Callao – Lima*, Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima – Perú, 2012.
- CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill, 2009.
- CONTRERAS, D. Y JIMÉNEZ, L. *Liderazgo y clima organizacional en el colegio de Cundinamarca – Colombia*, Tesis de Maestría, Universidad del Rosario, Bogotá – Colombia, 2016.
- CUBA, G. *Relación entre clima institucional y desempeño docente en la i.e. 4021 del distrito de Ventanilla – Callao*, Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú, 2010.
- ESQUIVEL, R. *El estilo de liderazgo autoritario-benevolente del gerenciamiento y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública N°80830 Zoila Hora de Robles del distrito y la provincia de Chepén – La Libertad – 2011*, Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Trujillo – Perú, 2012.
- FISCHMAN, D. *El espejo de un líder*, Lima: El Comercio – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2000.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. & BAPTISTA, P. *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill, 2006.
- JONES, G. & GEORGE, J. *Administración contemporánea*, 4ª Ed. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana, 2006.
- Leithwood, K., (2009). Recuperado de www.revistas.javeriana.edu.co/index.php/MAGIS/article/download/2620
- LEÓN, A. *El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia, Puente Piedra – Lima – 2013*, Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú, 2015.
- LOZADO, L. *Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del bachillerato de la unidad educativa María Auxiliadora de Riobamba*, Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador, 2013.
- MARÍA, L. y LÓPEZ, A. *Clima y cultura, componentes de la calidad educativa*, Primera ed. - Mar del Plata: Universidad FASTA, 2013.
- MARTÍN, M. *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden*, 2ª Ed. España - Madrid: Educar, 1999.

- MÉDICO, J. El liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra – 2012, Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima – Perú, 2013.
- MEDINA, C. *Formación de líderes, inteligencia emocional y formación del talento*. Madrid: Universitas, 2013.
- Ministerio de Educación del Perú, *Rutas del Aprendizaje, Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones*, Fascículo 1, Editorial Corporación Gráfica Navarrete S.A. Lima 43, 2013.
- Ministerio de Educación del Perú, *Marco del Buen Desempeño Directivo*, Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU, 2014.
- MORALES, F. *Visión positiva del liderazgo y sus fortalezas*, Lección magistral, Madrid, UNED, septiembre de 2012.
- MORALES, L. *Liderazgo compartido y clima organizacional en las escuelas de educación primaria del municipio San Francisco*, Tesis de maestría, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo – Venezuela, 2011.
- MURILLO, F. Javier, *Enfoque, situación y desafíos de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe*, En Rosa Blanco (Coord.) Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y El Santiago: Orealc-Unesco; LLECE, 2008.
- PÉREZ, Y. Relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la Red N° 1 Pachacutec – Ventanilla, Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima – Perú, 2012.
- PINTADO, E. *Comportamiento Organizacional*. Lima: Arco S. R. L. 2007.
- RODRÍGUEZ, N. *El Clima Escolar*, Revista digital "Investigación y Educación", 2004.
- SACCSA, J. *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, Lima, Perú, 2010.
- SANDOVAL, C. *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*, Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 27, 2004.
- SILVA, Z. *El rol del docente en el clima Institucional en los aprendizajes en el colegio Sara Serrano de Maridueña del Cantón Huaquillas de la provincia del oro*, 2011. Recuperado de www.uasb.edu.ec/Indel/10644/2868.
- VIÑAS, J. *Conflictos en los Centros Educativos*, España: Editorial GRAO, 2004.