



**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**Tesis**

**Gestión educativa y clima laboral de los docentes  
de la institución educativa Divino Maestro,  
Segunda Jerusalén, 2022**

**Para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación,  
con mención en Gestión Educativa**

**Autor:**

**Roldán Arévalo Franco**

<https://orcid.org/0000-0003-0053-4478>

**Asesora:**

**Dra. Carmela Elisa Salvador Rosado**

<https://orcid.org/0000-0002-3443-0397>

**Tarapoto, Perú**

**2023**



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución - 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Vea una copia de esta licencia en <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>





**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**Tesis**

**Gestión educativa y clima laboral de los docentes  
de la institución educativa Divino Maestro,  
Segunda Jerusalén, 2022**

Para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación,  
con mención en Gestión Educativa

**Autor:**

Roldán Arévalo Franco  
<https://orcid.org/0000-0003-0053-4478>

**Asesora:**

Dra. Carmela Elisa Salvador Rosado  
<https://orcid.org/0000-0002-3443-0397>

**Tarapoto, Perú**

**2023**



## **ESCUELA DE POSGRADO**

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES  
PROGRAMA DE MAestrÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Tesis

# **Gestión educativa y clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022**

Para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación,  
con mención en Gestión Educativa

**Autor:**

Roldán Arévalo Franco  
<https://orcid.org/0000-0003-0053-4478>

**Asesora:**

Dra. Carmela Elisa Salvador Rosado  
<https://orcid.org/0000-0002-3443-0397>

Tarapoto, Perú

2023



## ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Tesis

# Gestión educativa y clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022

Para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación,  
con mención en Gestión Educativa

**Autor:**

Roldán Arévalo Franco

Sustentada y aprobada el 22 de agosto del 2023, por los siguientes jurados

**Presidente de Jurado**

Dra. Rossana Rocío Salvatierra Juro

**Secretario de Jurado**

Dr. Edgard Martín Esquén Perales

**Vocal de jurado**

Mg. Laura Epifania Vera Azurín

**Asesora**

Dra. Carmela Elisa Salvador Rosado

Tarapoto, Perú

2023



### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Los Miembros del Jurado que suscriben, reunidos para estudiar y escuchar la sustentación y defensa del Trabajo de Tesis, modo presencial, presentado por:

**Bach. Roldan Arévalo Franco**

Con el asesoramiento de la Lic. Dra. Carmela Elisa Salvador Rosado.

**"Gestión educativa y clima laboral de los docentes de la Institución Educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022"**

Teniendo en consideración los méritos del referido trabajo, así como los conocimientos demostrados por el sustentante, lo declaramos: APROBADO

MUY BUENO

Con el calificativo (\*)

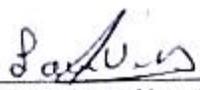
DIÉCEIS (16)

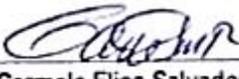
En consecuencia, queda en condición de ser considerado APTO por el Consejo Universitario y recibir el Grado Académico de Maestro, de conformidad con lo estipulado en el Artículo 30° del Reglamento de Tesis de la Escuela de Posgrado de la UNSM.

Tarapoto, 22 de agosto de 2023.

  
\_\_\_\_\_  
Lic. Dra. Rossana Rocio Salvatierra Juro  
Presidente

  
\_\_\_\_\_  
Lic. Dr. Edgard Martín Esquén Perales  
Secretario

  
\_\_\_\_\_  
Lic. Mg. Laura Epifania Vera Azurin  
Miembro

  
\_\_\_\_\_  
Lic. Dra. Carmela Elisa Salvador Rosado  
Asesor

(\*) De acuerdo con el Artículo 40° del Reglamento General de Ciencia, Tecnología e Innovación (RG - CTI) la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, estas deberán ser calificadas con términos de: BUENO, MUY BUENO, EXCELENTE, también considerar la nota





## ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Tesis

# Gestión educativa y clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022

Para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación, con  
mención en Gestión Educativa

Los suscritos declaran que el presente trabajo de tesis, es original en su contenido  
y forma.

Roldán Arévalo Franco

Ejecutor

Dra. Carmela Elisa Salvador Rosado

Asesor

Tarapoto, Perú

2023

## Declaratoria de autenticidad

**Roldán Arévalo Franco**, con DNI N° 00822797, egresado de la Escuela Posgrado, Programa de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educativa de la Universidad Nacional de San Martín; autor de la tesis titulada: **Gestión educativa y clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022.**

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de mi autoría.
2. La redacción fue realizada respetando las citas y referencias de las fuentes bibliográficas consultadas.
3. Toda la información que contiene la tesis no ha sido auto plagiada.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido alterados ni copiados, por tanto, la información de esta investigación debe considerarse como aporte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado, asumo bajo responsabilidad las consecuencias que deriven de mi accionar, sometiéndome a las leyes de nuestro país y normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín.

Tarapoto, 22 de agosto del 2023.

  
  
.....  
**Roldán Arévalo Franco**  
DNI N° 00822797

## Ficha de identificación

<p><b>Título del proyecto</b></p> <p>Gestión educativa y clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022</p>	<p><b>Área de investigación:</b> Ciencias de la Educación  <b>Línea de investigación:</b> Sociodiversidad  <b>Sublínea de investigación:</b> Educación comunitaria intercultural  <b>Tipo de investigación:</b>  Básica <input checked="" type="checkbox"/>, Aplicada <input type="checkbox"/>, Desarrollo experimental <input type="checkbox"/></p>
<p><b>Autor:</b></p> <p>Roldán Arévalo Franco</p>	<p>Facultad de Educación y Humanidades  Escuela de posgrado  <a href="https://orcid.org/0000-0003-0053-4478">https://orcid.org/0000-0003-0053-4478</a></p>
<p><b>Asesora:</b></p> <p>Dra. Carmela Elisa Salvador Rosado</p>	<p><b>Dependencia local de soporte:</b>  Facultad de Educación y Humanidades  <a href="https://orcid.org/0000-0002-3443-0397">https://orcid.org/0000-0002-3443-0397</a></p>

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mis amados padres que dedicaron su tiempo y amor para hacerme profesional.

A mi esposa e hijos por ser mi soporte emocional en la tarea de seguir aprendiendo.

***Roldán***

## **Agradecimientos**

Se extiende un sincero agradecimiento a los profesores y al equipo administrativo de la Institución Educativa Divino Maestro de Segunda Jerusalén por su importante contribución a este estudio.

Gracias a la Dra. Carmela Elisa Salvador Rosado por su perspicaz orientación sobre la metodología, la aplicación y el informe del estudio.

Gracias a los catedráticos de la Escuela de Posgrado de la Facultad de Humanidades y Educación por compartir sus conocimientos y experiencias durante el programa de formación.

*El autor.*

## Índice general

Ficha de identificación	7
Dedicatoria	8
Agradecimientos	9
Índice general	10
Índice de tablas	12
RESUMEN	13
ABSTRACT	14
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN	15
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	20
2.1. Antecedentes de la investigación	20
2.2. Fundamentos teóricos	23
CAPÍTULO III MATERIALES Y MÉTODOS	37
3.1. Ámbito y condiciones de la investigación	37
3.1.1 Contexto de la investigación	37
3.1.2 Periodo de ejecución	37
3.1.3 Autorizaciones y permisos	37
3.1.4 Control ambiental y protocolos de bioseguridad	37
3.1.5 Aplicación de principios éticos internacionales	37
3.2. Sistema de variables	38
3.2.1 Variables principales	38
3.2.2 Variables secundarias	39
3.3. Procedimientos de la investigación	39
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN	43
4.1 Resultado específico 1	43
4.2 Resultado específico 2	46
4.3 Resultado específico 3	53
4.4 Resultado general	54
CONCLUSIONES	55

	11
RECOMENDACIONES	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	44

## Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable 1: gestión educativa .....	38
Tabla 2 Operacionalización de la Variable 2: Clima laboral.....	39
Tabla 3 Prueba de normalidad para las variables gestión educativa y clima laboral.....	41
Tabla 4 Gestión educativa estratégica en la institución educativa Divino Maestro .....	43
Tabla 5 Gestión educativa administrativa en la institución educativa divino maestro .....	43
Tabla 6 Gestión educativa pedagógica en la institución educativa divino maestro .....	44
Tabla 7 Gestión educativa comunitaria en la institución educativa divino maestro.....	44
Tabla 8 Gestión educativa en la institución educativa divino maestro .....	45
Tabla 9 Clima laboral en la institución educativa divino maestro, dimensión estructura.....	46
Tabla 10 Clima laboral en la institución educativa divino maestro, dimensión responsabilidad ...	46
Tabla 11 Clima laboral en la institución educativa divino maestro, dimensión recompensa.....	47
Tabla 12 Clima laboral en la institución educativa divino maestro, dimensión desafío.....	48
Tabla 13 Clima laboral en la institución educativa divino maestro, dimensión relaciones.....	48
Tabla 14 Clima laboral en la institución educativa divino maestro, dimensión cooperación.....	49
Tabla 15 Clima laboral en la institución educativa divino maestro, dimensión estándares.....	49
Tabla 16 Clima laboral en la institución educativa divino maestro, dimensión conflictos .....	50
Tabla 17 Clima laboral en la institución educativa divino maestro, dimensión identidad .....	50
Tabla 18 Clima laboral en la institución educativa divino maestro.....	51
Tabla 19 Grado de relación en las dimensiones.....	52
Tabla 20 Prueba de Hipótesis .....	53

## RESUMEN

Gestión educativa y clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022

La presente tesis tuvo como objetivo determinar el tipo de relación que existe entre la gestión educativa y el clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022. El diseño fue no experimental, correlacional, transeccional, utilizando cuestionarios como instrumentos de medición validados y con prueba de confiabilidad, fueron aplicados a una muestra poblacional de 40 docentes, entre los resultados más relevantes: la gestión educativa en la institución educativa Divino Maestro es muy buena con 70 % y el clima laboral es muy bueno con 52,5 %. El grado de relación entre las dimensiones de la gestión educativa y el clima laboral es altamente significativa con p-valor inferior a 0,05. Llegando a concluir que la gestión educativa y el clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén tienen relación positiva obtenido con p-valor por debajo del 5% ( $p=0,000<0,05$ ) y 95% de confianza.

**Palabras clave:** gestión educativa, clima laboral.

## ABSTRACT

Educational management and work environment of the teachers of the Divino Maestro educational institution, Second Jerusalem, 2022

The objective of this thesis was to determine the type of relationship that exists between educational management and the work environment of teachers at the Divino Maestro educational institution, Second Jerusalem, 2022. The design used was non-experimental, correlational, transectional, using questionnaires such as Validated measurement instruments and reliability calculation were applied to a census sample of 40 teachers, achieving the main results: educational management in the Divino Maestro educational institution is very good with 70% and the work environment is very good with 52,5 %. The degree of relationship between the dimensions of educational management and the work environment is highly significant with a p-value less than 0,05. Concluding that there is sufficient evidence to affirm that the educational management and the work environment of the teachers of the Divino Maestro educational institution, Second Jerusalem have a positive relationship obtained with a p-value below 5% ( $p = 0,000 < 0,05$ ) and 95% confidence.

**Keywords:** educational management, work environment.



## **CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN**

En la actualidad, existe un gran esfuerzo, conducido desde la UNESCO, hacia la consolidación de un nuevo modelo de gestión escolar, para garantizar calidad en la educación. Se promueve que lo administrativo, deje el paso a lo estratégico; lo burocrático, a la libertad; lo dogmático, a la creatividad e innovación (Chacón, 2014).

En toda Latinoamérica se ha generalizado el proceso para mejorar la calidad en educación, mediante reformas en la gestión de las escuelas, pasando de un modelo administrativo a una gestión estratégica; esto supone el reconocimiento de los centros educativos, como unidades básicas en tomar decisiones y operaciones respecto a políticas educativas y al proceso de aprendizaje mismo (UNESCO, 2000). Estas reformas surgieron, debido a que el modelo administrativo de la dirección escolar, utilizado hasta hace unas décadas, presentaba evidentes barreras para el logro de la eficiencia educativa, sus signos más notorios eran la burocratización, la superposición de actividades, lentitud en los procesos, desperdicio de tiempo, y finalmente la desviación del sentido del centro escolar y un clima laboral frustrante.

Los cambios en la gestión de las instituciones escolares, implican que los gestores educativos implementen procesos más adecuados y coherentes con las demandas sociales. Que la dirección de las escuelas se asuma con mayor responsabilidad, que se mejoren las capacidades para analizar, elaborar y evaluar políticas, para generar planes educativos apropiados y lograr resultados exitosos. Todo ello, está ligado además con la capacidad de permitir la intervención consensuada de la colectividad escolar, la equidad, la gestión adecuada de los recursos humanos, para generar un clima laboral adecuado (Rico, 2016).

Sin embargo, a pesar de todo este esfuerzo por transformar el modelo de gestión educativa, todavía persisten en los centros escolares, prácticas del modelo administrativo, es decir, el viejo paradigma todavía no se ha extinguido por completo y el nuevo, todavía no se ha establecido completamente.

Esta es la situación de la educación en el Perú, donde se observa que algunas escuelas aún priorizan la administración sobre los objetivos de aprendizaje, “descuidan el liderazgo pedagógico, mantienen una comunicación inadecuada con la educación, carecen de las

habilidades blandas necesarias para crear un clima organizacional idóneo para el trabajo pedagógico y aíslan a los padres de familia de la escolaridad de sus hijos” (Martínez y Vásquez, 2018).

Frente a ello, el Ministerio de Educación (2021), advierte que, “si bien la gestión escolar según el modelo estratégico va acompañado de procedimientos administrativos ineludibles, no debe perderse de vista que el objetivo y esencia de la gestión educativa es alcanzar el desarrollo integral de los estudiantes”, garantizando los aprendizajes, mediante el acceso y culminación del trayecto educativo. Para lograrlo, el directivo debe garantizar un clima seguro, interacciones armoniosas, donde el quehacer pedagógico se desarrolle con facilidad y seguridad.

Respecto al clima laboral en los centros escolares, Sagredo y Castelló (2019) señalan la relación directa entre la gestión directiva y el clima laboral de los maestros, evidenciado en la motivación y compromiso. Conforme a la percepción de los profesores que trabajan en centros educativos, el desarrollo de competencias de gestión directiva estratégica y de liderazgo pedagógico basado en el respeto, el compromiso compartido con las metas institucionales y la sana convivencia, es fundamental para el desenvolvimiento laboral de los docentes, lo cual aporta, además, una percepción positiva del clima laboral.

En cambio, en las instituciones donde la gestión educativa, generalmente administrativa, genera relaciones hostiles, conflictivas, inflexibles, indiferentes, existe un ambiente laboral desfavorable para el desarrollo de la profesionalización docente y, en consecuencia, es desfavorable también para el logro de los aprendizajes; por consiguiente, tienen dificultad para alcanzar los objetivos institucionales (Lujambio et al., 2009). Por lo cual, es necesario entender que, el clima laboral en los centros escolares debe ser, como lo menciona Chiavenato (2011), un proceso planificado y direccionado.

Al respecto, el camino más adecuado para gestionar las instituciones educativas, demanda de capacidad para entender los tiempos actuales, respeto, valoración y unidad en el trabajo. Además, debe estar orientada hacia la coexistencia y la convivencia. Por ello, se ha legitimado que, la gestión educativa, en lo operativo debe conducir a un trabajo en equipo; en lo actitudinal debe estar dispuesta al diálogo, y comprensión mutua; en lo funcional, debe generar un trabajo interdisciplinario y buen clima de interacción laboral (Chacón, 2014).

En el caso de la Institución educativa “Divino Maestro”, ubicada en el distrito de Elías Soplín Vargas, desde hace algunos años atrás, se viene implementando una gestión educativa más estratégica, no burocrática, flexible, generadora de un clima laboral óptimo para el trabajo pedagógico, adecuada a las necesidades educativas de los estudiantes, según su contexto sociocultural, según las políticas educativas actuales y las demandas del currículo nacional. La institución educativa atiende actualmente alrededor de mil estudiantes, para ello cuenta con 42 docentes. Los cambios implementados en la gestión educativa, se traducen en mayor libertad y cierta autonomía en la toma de decisiones en los equipos o comisiones de trabajo, liderados por docentes coordinadores de grados y de áreas. Asimismo, se observa unidad al realizar actividades sociales, buena convivencia y colaboración en el trabajo académico institucional. Sin embargo; últimamente, se ha venido observando que, varios docentes no participan en las reuniones institucionales, no se comprometen en sus equipos de trabajo, y tampoco realizan adecuadamente sus labores pedagógicas de aula; generando tensiones con los demás docentes, con estudiantes, familiares de los alumnos y con los directivos.

En tal sentido, surge la intención de conducir una investigación no experimental, descriptiva correlacional, para efectuar un análisis minucioso de la gestión educativa desarrollada en la I.E. Divino Maestro, en cada una de sus dimensiones, y por otro lado, analizar la percepción del clima laboral de los docentes de la misma institución; y posterior a ello, establecer estadísticamente la relación entre ambas variables y entre sus dimensiones. Además, al plantear este estudio se espera conocer las falencias y vacíos que todavía persisten en la gestión educativa, e identificar las percepciones negativas del clima laboral percibido por los docentes, a fin de proponer estrategias de intervención para superarlas.

Por tal motivo, el problema de investigación de este estudio se formuló en la siguiente pregunta: ¿Qué tipo de relación existe entre la gestión educativa y el clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022? Al igual la Hipótesis queda planteada: Existe relación positiva entre la gestión educativa y el clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022.

La investigación tiene relevancia social ya que la gestión educativa es un factor decisivo para lograr calidad en la educación, cualidad que representa una necesidad social. Diversas investigaciones señalan la relación estrecha entre gestión educativa y clima laboral. Y, por otro lado, el clima laboral de los docentes, afecta directamente su

desempeño y por ende repercute en los resultados de aprendizaje. Por tal motivo, el presente estudio destaca por su relevancia social, ya que se trazó un estudio que permitió dilucidar acerca de dos variables fundamentales en el proceso educativo. Los resultados, no solamente redundarán en provecho del centro escolar donde se ejecutó el estudio, sino que serán generalizados a las demás instituciones que cuenten con características similares. Asimismo, destaca por su aporte teórico ya que la investigación aporta y valida nociones complejas sobre gestión educativa y clima laboral en el campo de la educación básica. Dichos aportes teóricos explican de manera más clara la complejidad del proceso y sistema educativo en aspectos de gestión educativa y clima laboral. Además, se aporta conocimiento científico acerca de las relaciones que existen entre sus dimensiones; estos saberes permitirán entender con mayor claridad cómo deben articularse estas variables para mejorarlas. Los resultados de la tesis también tienen implicaciones prácticas, ya que proporcionan recomendaciones al equipo directivo para mejorar la gestión, introducir enfoques novedosos para alcanzar los objetivos institucionales, mejorar el ambiente de trabajo y fortificar un entorno de aprendizaje adecuado en las escuelas. Por último, ofrece una contribución metodológica en la medida en que ofrece dos cuestionarios para la recogida de datos que son válidos y fiables. La fiabilidad de los cuestionarios se comprobó mediante la prueba del coeficiente de correlación de Crombach, y para validarlos se recurrió al juicio de expertos. Estos instrumentos se pondrán a disposición de otros investigadores para que los utilicen en otras instituciones educativas.

El objetivo general fue determinar el tipo de relación que existe entre la gestión educativa y el clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022; los objetivos específicos fueron los siguientes: Describir la gestión educativa en la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022, en sus dimensiones: gestión estratégica, administrativa, pedagógica, y comunitaria. Describir el clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022, en sus dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Establecer el grado de relación que existe entre las dimensiones de la gestión educativa y el clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

A nivel internacional

López et al. (2019), en su investigación acerca de “la gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en instituciones de educación media superior”, México, investigación cuantitativa, evaluativa, propositiva, contaron con una muestra probabilística de 2 685 docentes, de diferentes Subsistemas de Educación Media Superior en Baja California, México; a ellos se les administró un cuestionario sobre gestión directiva (de Sevilla, Medrano y Gaete, del Ministerio de Educación de Chile). Entre sus conclusiones más relevantes mencionan que los profesores, en su mayoría, no están de acuerdo con la modalidad en que los directivos cumplen sus funciones, principalmente manifiestan que las acciones de evaluación, son inadecuadas, y no son buenos promotores del buen clima de trabajo. Además, la mayoría de los educadores afirma que los fallos administrativos más graves se manifiestan en la inadecuada adecuación entre el proyecto educativo institucional y los atributos reales del alumno. Los profesores proponen que se modifique el estilo de liderazgo del director y de los equipos directivos para fomentar, en consecuencia, el trabajo en equipo y la comunicación abierta.

Sagredo y Castelló (2019), presentó un estudio acerca de “la gestión directiva y clima organizacional en educación”, Chile, investigación cuantitativa, diseño no experimental, correlacional, transversal; con muestra de 40 profesores de diferentes establecimientos educativos de Los Ángeles y Concepción; a ellos les administró un cuestionario con escalamiento Likert. Se concluye que la asociación entre la gestión y la motivación y el compromiso de los profesores es beneficiosa. Las opiniones de los instructores indican que la gestión, especialmente en términos de motivación y compromiso, tiene un impacto significativo en el entorno organizativo. Para apoyar el éxito de los profesores, los directivos deben desarrollar sus competencias de liderazgo como parte del proceso de crecimiento de sus funciones directivas. En última instancia, afirman que la dirección debe diseñar un procedimiento que garantice la creación de un ambiente institucional adecuado.

Moreno (2018), en su estudio sobre “las relaciones interpersonales y su incidencia en el clima laboral en una Universidad de Colombia”, estudio transversal, no experimental,

cualitativo y apoyado en datos cuantitativos, con 62 participantes que cumplimentaron dos cuestionarios tipo Likert. En sus conclusiones refiere que existen relaciones interpersonales adecuadas, mostradas a través de vínculos de amistad, apoyo conjunto y actividades en equipo; el centro evaluado muestra una cultura organizacional buena; con circuitos y sistemas de comunicación adecuados, donde la información es transmitida con claridad y eficiencia. Sin embargo, existen condiciones ambientales y físicas inadecuadas, no tienen autonomía para la toma de decisiones y no perciben apoyo por parte de sus autoridades. Mediante una combinación de observación cualitativa y análisis cuantitativo, pudo llegar a la conclusión de que las relaciones interpersonales y la comunicación desempeñan un papel fundamental en el mantenimiento de un entorno de trabajo positivo.

Salinas y Bejas (2019), en su investigación sobre “la toma de decisiones en el clima organizacional desde la gestión directiva en un Instituto Técnico de Colombia”, investigación cuantitativa, diseño no experimental, transversal de alcance descriptivo, la muestra fue 69 profesores y 4 directivos, el instrumento fue un cuestionario. En sus conclusiones revela que los procesos para tomar decisiones son desarrollados por los directores, sin tomar en cuenta las opiniones, propuestas e ideas de los maestros; solamente se considera la opinión del director. Se evidencia un clima organizacional autoritario que se caracteriza por tomar decisiones individuales e intempestivas que originan tensiones en los docentes y, conductas hostiles, que tienen impacto en la calidad del servicio educativo que ofrece el instituto.

Morales (2018), en su tesis sobre “la influencia del directivo en el clima laboral de una institución educativa”, Colombia, investigación con enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), de alcance descriptivo, con muestra de 31 profesores, a ellos se les administró un cuestionario, de los cuales seleccionó 10 docentes para aplicar la entrevista. En sus conclusiones más relevantes expone que desde la percepción de los profesores, el estilo del liderazgo directivo es predominantemente democrático y transformacional, y que existe un vínculo cercano entre estos dos estilos, ya que tienen características parecidas. El liderazgo transformacional, está caracterizado por generar confianza, respeto, entusiasmo, para atender equitativamente a todos los integrantes del equipo docente, promoviendo el involucramiento de todos, tanto en las actividades colaborativas, así como en tomar decisiones. Los docentes valoraron de manera altamente positiva la gestión de los directivos.

A nivel nacional

Quispe (2020), presentó un estudio acerca de “la gestión educativa y su relación con el clima laboral percibido por los docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria de la localidad de Ayaviri”. Puno, investigación cuantitativa, básica, descriptiva, diseño no experimental, correlacional, con muestra de 126 profesores, a quienes se les administró dos cuestionarios, uno de cada variable de estudio. Como señala en sus resultados, el 52% de los instructores cree que la administración educativa tiene un impacto positivo en el ambiente de trabajo. El nivel de gestión educativa es moderado, con un 44% en el componente de liderazgo, un 42% en gestión institucional, un 45% en gestión pedagógica y un 61% en gestión de recursos. El ambiente de trabajo también se considera regular en términos de motivación (52%), comunicación (38%), toma de decisiones (43%) y relaciones interpersonales (38%). Por último, se determinó mediante análisis estadístico que existe una correlación significativa entre la gestión pedagógica y cada uno de los factores del clima laboral, utilizando el estadístico Chi-cuadrado y un nivel de significación de 0.000.

Apaza (2020), en su tesis acerca de “la gestión educativa estratégica y el clima organizacional en los profesores de instituciones escolares adventistas de Juliaca”, estudio cuantitativo, descriptivo, con diseño no experimental, correlacional, con muestra estratificada de 154 profesores, a ellos se les administró dos cuestionarios, acerca de la gestión educativa y sobre el clima organizacional. Utilizó el coeficiente Rho de Spearman, con  $R = 0,690$  y significación = 0,000, para demostrar la fuerte correlación entre la gestión educativa estratégica y el clima organizativo, que destaca en sus conclusiones. Además, descubrió una correlación estadísticamente significativa entre el clima organizativo de los instructores de los centros elegidos y los aspectos de la gestión educativa (liderazgo directivo, cultura organizativa e interacciones interpersonales).

Charry (2018), en su investigación acerca de “la gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional en el sector público”, investigación cuantitativa, diseño no experimental, correlacional, con muestra estratificada de 200 trabajadores, a ellos se administró dos cuestionarios, uno de comunicación interna (propuesta por el mismo autor) y otro acerca del clima laboral (de Great Place To Work 2006) con escala tipo Likert. Concluyendo que existe relación significativa positiva muy fuerte, con  $r = 0.959$ , con valor de significancia menor al 5 %, entre las variables “gestión de la comunicación interna” y “clima organizacional”. Además, se descubrió una fuerte correlación entre la comunicación interna y los siguientes aspectos del trabajo: orientación a la recompensa,

consideración, entusiasmo y apoyo; grado de estructura e influencia; y orientación al crecimiento y la promoción.

Effio (2018), presentó un estudio sobre “la gestión educativa y clima institucional en profesores de un centro escolar”, Investigación descriptiva, no experimental y correlacional, mediante dos cuestionarios aplicados a una muestra de quince instructores. Sus conclusiones más relevantes indican que el clima institucional es regular en un 60% y la gestión educativa es buena en un 53,3%. Descubrió una asociación media y directa entre la dimensión administrativa y el clima institucional, pero halló una relación alta y directa entre las dimensiones institucional, educativa y comunitaria con el clima institucional. Por último, los resultados de la prueba de correlación de Spearman muestran una asociación fuerte y directa entre el clima institucional y la gestión educativa, con un valor  $p$  inferior a 0,05 y una  $R = 0,917$ .

Linares (2018), en su estudio acerca de “la gestión educativa y su relación con el clima organizacional en instituciones educativas de Lima”, investigación cuantitativa, básica, diseño no experimental, correlacional, muestra de 160 profesores, se aplicó dos cuestionarios. Se llega a la conclusión de que, de los instructores, el 17% tienen un clima organizativo regular, el 14,1% bueno y el 38,5% declaran tener un clima organizativo y una administración de la educación deficientes. Según la prueba de Spearman ( $Rho = 0,916$   $p$ -valor  $=,000 <,05$ ), existe una fuerte relación estadística positiva entre la gestión educativa y el clima organizativo en las instituciones participantes en el estudio. Además, existe una fuerte correlación positiva entre los tres aspectos de la gestión educativa - administrativo, pedagógico e institucional- y el clima organizativo.

## **2.2. Fundamentos teóricos**

### **2.2.1. Gestión educativa**

#### a) Definición

La UNESCO - IIPE (2000), refiere que la gestión educativa comprende muchos procesos articulados, de manera horizontal y vertical, inmerso en el sistema educativo orientado a cubrir las necesidades educativas de la sociedad. Es decir, comprende acciones realizadas por quienes dirigen instituciones educacionales. Además, agrega que consiste en saber sintetizar y articular conocimientos y acciones, ética y eficacia, política y administración, en los procesos que favorecen las prácticas educacionales; asimismo consiste en explorar y explotar todas las opciones; donde la creatividad constante es un principio básico del proceso sistémico.

La definición presentada por el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (2013), “la considera como la capacidad institucional para dirigir sus propios procesos y recursos, tomar decisiones, buscando mejorar constantemente el proceso de enseñanza-aprendizaje y la formación integral de los estudiantes”.

Por su parte, Lujambio et al. (2009), presentan una definición que resalta los procesos, los asuntos cotidianos, los individuos, la cultura escolar, y la convivencia. Señalan que la gestión educativa presenta acciones orientadas al desarrollo de capacidades, habilidades y valores de los integrantes de la colectividad educativa, cuyo fin supremo es alcanzar los objetivos institucionales. De igual manera Pozner (2003), manifiesta que la gestión educativa son las acciones realizadas por los directivos para dirigir la intención pedagógica en y con los integrantes de la escuela.

Mientras tanto, Loera (2004) y Guadamuz (1998), enfatizan que el fin supremo de la gestión escolar, son los aprendizajes, en la que toda la comunidad educativa debe involucrarse y comprometerse. La definición de Loera (2004), refiere que la gestión educativa son las acciones que los actores educativos (director, subdirectores, docentes, auxiliares, tutores, psicólogos, padres de familia, y alumnos) desarrollan articuladamente la labor principal de la escuela; que es establecer las condiciones necesarias y adecuadas para que los alumnos puedan lograr aprendizajes, de acuerdo con los propósitos y estándares de la educación básica. Del mismo modo, Guadamuz (1998), señaló que, “la gestión educativa lo conforman todas las acciones cuyo fin principal es cambiar la escuela en un centro que atienda las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y de la comunidad en la que se desarrolla”.

De lo anterior se entiende que una gestión escolar eficiente es aquella que está orientada hacia el logro de los aprendizajes. Por ello, Martínez y Vásquez (2018), exponen que se requiere de diversos elementos, como, una correcta planeación, un adecuado clima institucional, gestión apropiada del currículo, de los recursos humanos y financieros. Por otro lado, se necesita de un elevado nivel de compromiso de toda la comunidad escolar.

En ese sentido, el Ministerio de Educación (2015), manifiesta que la gestión educativa requiere acciones generadoras de condiciones que favorezcan y aseguren los aprendizajes. Además, indica que es esencial el liderazgo del director cuya labor será la concertación, acompañamiento, comunicación, motivación al personal a su cargo, a fin de

que la totalidad de los actores educativos estén enfocados en la transformación de la escuela. Advierte, además, que no será posible lograr este propósito, si los directivos mantienen un estilo impersonal y burocrático.

La definición más reciente dada por el Ministerio de Educación (2021), ubica a la gestión educativa en un plano más amplio e integrador de procesos tanto administrativos como de liderazgo pedagógico, buscando el desarrollo integral de los estudiantes. Asimismo, indica que debe propiciar la inserción de los niños a la educación básica y conservar su permanencia hasta culminarlo. Este objetivo se logrará, según la guía de gestión escolar, poniendo en práctica las condiciones operativas, las prácticas de instrucción y la gestión del bienestar escolar. Para ello, el equipo directivo se encarga en última instancia de organizar, gestionar y evaluar la administración escolar con el fin de cumplir los objetivos.

b) Teorías que fundamentan la gestión educativa

- La gestión educativa como lógica de un accionar emergente

Este enfoque teórico, destaca las limitaciones del modelo burocrático haciendo una comparación con las características deseables en una institución escolar descentralizada y autónoma. En tal sentido, este enfoque, ubica la gestión educativa mucho más allá de los asuntos administrativos, y la define como un accionar global orientado a garantizar los objetivos educacionales. Por ello, Pozner (2003), refiere que la escuela es la base educativa fundamental de la sociedad, y la gestión educativa son las acciones interrelacionadas entre sí dirigidas por los directivos a fin de promover y hacer posible la intención pedagógica de la comunidad escolar. De igual manera, Elizondo (2005), expone que la gestión educativa requiere la autoorganización de la escuela para decidir su accionar frente a distintas realidades. Por ello, las escuelas deben convertirse en "organizaciones flexibles", que se adecúen a los cambios del contexto, que adapten sus funciones a las contingencias de las demandas educativas y que sean capaces de solucionar cualquier problema educativo de su entorno.

En el mismo sentido Pérez (2014), manifiesta que la gestión en las instituciones escolares, es una expresión que supone una reordenación institucional, haciendo referencia a grandes e importantes cambios en la vida escolar. De hecho, la inserción del término gestión en el campo educativo, ha ido sustituyendo evolutivamente el concepto de administración educativa. Esta modificación no sólo se queda en el ámbito semántico, sino que implica una transformación del funcionamiento de las instituciones escolares, en

medio de una estructura organizacional emergente basada en principios de política educativa válidos a nivel global (Del Castillo & Azuma, 2009). Implica también la instrumentación de acciones completamente distintas al modelo burocrático, que se caracterizaba por las acciones verticales, exacta división del trabajo, estandarización de funciones, alejamiento entre lo administrativo de lo pedagógico, y abandono del proceso de aprendizaje, a pesar de ser éste el fin de la educación. Es así que, esta nueva manera de concebir la conducción de las entidades educativas, proporciona líneas de interés y marcos conceptuales que sitúan la gestión en un conjunto de opciones para atender las demandas educativas actuales (Pérez, 2014).

Para Aguerro (1996), esta noción de gestión, demanda mayor autonomía de los establecimientos escolares, para identificar y hacer correcciones de una diversidad de procesos institucionales; y también, establecer equipos docentes donde puedan intercambiar saberes complementarios.

La gestión educativa, según el modelo emergente, permite el cambio, promueve la creatividad y la innovación. Ya no existen recetas para gestionar la institución escolar, sino una diversidad de conocimientos para aplicar en medio de la complejidad de las demandas de los tiempos actuales. Ello implica la capacidad de asumir riesgos, ya que no existe un camino definido, en tal sentido la ruta para gestionar las instituciones educativas, estará en función de la capacidad para identificar las necesidades del tiempo y circunstancias actuales (Chacón, 2014).

De ahí, que se debe realizar inmensos esfuerzos para resignificar la noción de Gestión Educativa, orientándolo hacia la convivencia, reconociendo las diferencias y debates en lo íntimo de las instituciones, así como ocurre también en la sociedad, y así renovar, repensar y reinventar permanentemente las mismas.

Según lo menciona Chacón (2014), “este enfoque sobre Gestión Educativa, legitima de los argumentos siguientes, en lo operativo, conduce a la necesidad de un trabajo en equipo y aprendizaje cooperativo, en lo actitudinal, exige una disposición de diálogo entre los participantes”. En lo conceptual, requiere del desarrollo de categorías globalizadoras, transdisciplinarias y sistémicas de la realidad. En lo paradigmático, la manera de pensar debe cambiar de lo sencillo a lo complejo. En lo organizacional, promover el trabajo interdisciplinario con un buen clima laboral. En lo semántico, construir un lenguaje que integre los principios epistemológicos compartidos. En la innovación, transformar los procesos basados en la planificación, una educación para un trabajo unido, una

comunicación para lograr un trabajo organizado. Además, fomentar la investigación, garantizar que los niños se matriculen en la escuela a tiempo y permanezcan en ella, construir una cultura medioambiental y una identidad cultural, mejorar la salud y fomentar la participación de la comunidad en la vida escolar son todas ellas áreas de atención socioproductiva.

- La gestión educativa como modelo de intervención sistémica y estratégica

Este modelo de gestión educativa destaca la evolución de las maneras antiguas de conducir, inicia el tránsito de lo burocrático a un actuar estratégico en la gestión de todas las estructuras del sistema educativo.

La intervención sistémica y estratégica de la gestión educativa inicia con el análisis y observación del proceso educativo a emprender, buscando identificar cuáles son los objetivos, y fines que se desean alcanzar. Con ello se espera tener una visión clara de la realidad educativa, comprendiendo su complejidad, sus interrelaciones, para luego actuar de manera consecuente con esa realidad. De ahí que, una intervención sistémica y estratégica implica reconocer y elegir las opciones a desarrollar, elaborando el camino de estrategias a utilizar para alcanzar los objetivos; asimismo encuentra en la planificación una herramienta para desarrollar el trabajo diario (Lujambio et al., 2010).

Este modelo presenta ocho componentes interrelacionados entre si; donde ninguno es superior a otro y la atención que merecen es otorgado por los usuarios del sistema, conforme con las necesidades y características del entorno. Estos componentes responden a las barreras que aparecen en el camino para alcanzar los objetivos educativos, y se proponen para que la intervención resulte proactiva y de acuerdo a los logros educativos reales, y de las condiciones, válidas para todas las estructuras del sistema educativo y específicamente a nivel de la escuela. La transformación de la institución se guiará por estos factores situacionales y estratégicos. Entre ellos se incluyen: “planificación estratégica, liderazgo y esfuerzo cooperativo, métodos de instrucción adaptables, evaluación para el crecimiento, interacción social responsable, rendición de cuentas y libertad en la toma de decisiones, tres conceptos esenciales sirven de base a todos ellos: eficiencia, eficacia y equidad” (Lujambio et al., 2010).

El liderazgo compartido se produce al entender que al interior de la estructura organizacional existen liderazgos de cada actor según su rol y lo desempeñan de manera natural, sin que medie un nombramiento específico. Al impulsarse este elemento del

modelo, las instituciones educativas podrán contar con liderazgos firmes que generen procesos de cambio y adopten la calidad como cultura desde dentro de las instituciones (Lujambio et al., 2009).

Por otro lado, el trabajo colaborativo, implica no sólo el trabajo en equipos, sino que los integrantes logren adaptarse a los cambios internos, comprometerse con los objetivos institucionales, la apertura a las aportaciones de cada integrante para alcanzar los objetivos colectivos. Estas implicaciones demandan de esfuerzos, voluntad, decisión y colaboración de los integrantes de la organización. Establecer esta dinámica colaborativa en un equipo es una labor complicada y permanente, ya que de ello deriva el buen funcionamiento del equipo como tal (Lujambio et al., 2009).

Respecto a las prácticas docentes flexibles, el modelo asume que éstas deben ir más allá de alcanzar contenidos del currículo, sino que debe lograr que los estudiantes desarrollen competencias para integrarse adecuadamente en mayores niveles educativos futuros y así mismo como personas. Estos procedimientos tienen que ver con la creación de un aula adecuada, la organización de los procesos de enseñanza y aprendizaje y la supervisión de los materiales didácticos. Se plantea que un docente, previo a la enseñanza, debe estar dispuesto a aprender de otros y de su propia experiencia, para que logre sumar los saberes y desarrolle el “saber hacer” solucionando situaciones complicadas (Lujambio et al., 2009).

La planeación estratégica, es un proceso sistemático para mejorar continuamente la gestión, deriva de una autoevaluación y se basa en acuerdos, direccionados por el colectivo escolar orientados hacia objetivos a determinados plazos. “Una planeación estratégica es participativa cuando se incluye a estudiantes, padres de familia, docentes, directivos, también, la elaboración, ejecución y monitoreo es función de todos, cada uno de acuerdo con sus competencias y conocimiento de su entorno” (Lujambio et al., 2009).

La evaluación para la mejora continua, es concebida como una valoración colectiva de las acciones consideradas en la planificación, la ejecución y el impacto que ha tenido. Se caracteriza por asumir la responsabilidad de los resultados y aceptar adecuadamente las evaluaciones externas, ello es fundamental para tomar decisiones futuras. Son acciones de conocimiento de procesos para la acción, tales como: recoger y analizar información, elaborar juicios, asumir decisiones y plantear otros modos de accionar. En este proceso, los ejercicios de evaluación son fundamentales y se consideran puntos de inicio, de fin y de redireccionamiento de la labor educativa, sus metodologías, formas y fines (Lujambio et al., 2009).

Respecto a la participación social con responsabilidad, el modelo destaca el gran valor del colectivo que facilita la ayuda y beneficio de los involucrados, de las oportunidades que se generan a partir de las relaciones sociales. Considera inevitable el compromiso de la institución escolar al realizar acciones conjuntas con el colectivo de la que es parte. Esta participación social está constituida por: la consolidación de la comunidad educativa, las relaciones que se fundamentan en la confianza entre diversos actores y el compromiso por el aprendizaje, manifestado expresamente por los profesores, padres y directivos de la escuela (Lujambio et al., 2009).

La rendición de cuentas comprende procedimientos que realiza la institución escolar para dar a conocer las acciones realizadas y los resultados obtenidos; este informe considera aspectos relacionados con el clima institucional, procesos de enseñanza y aprendizaje, así como la administración de los recursos materiales y humanos. También se entiende como el acto de dar a conocer los resultados del ejercicio realizado por una institución que funciona con recursos del erario público. En una institución educativa, la rendición de cuentas debe darse en función de sus alcances propios y no de los alcances de las instituciones educativas en general (Lujambio et al., 2009).

Y la libertad para tomar decisiones, es un aspecto que relacionado con la capacidad de las instituciones educativas para tomar decisiones propias sobre asuntos que les corresponden; dichas decisiones están basadas en una visión y misión, promueven nuevas estrategias desde su concepción y contexto. La toma de decisiones comprende muchas dimensiones, incluye diversos escenarios, tiempos y actores. En la medida que se tomen decisiones en el interior de la institución, se acercan a constituir una escuela diferente, que se incluye en la comunidad y evoluciona a pesar de sus dificultades. Por ello, este componente, diferencia a una institución escolar superando a aquellas ancladas en modelos que se limitan a seguir indicaciones de sus estratos superiores (Lujambio et al., 2009).

Según el IIPE (2000), Algunos rasgos de la gestión educativa estratégica son (i) centralidad pedagógica, ya que el aprendizaje debe ser el objetivo primordial de las instituciones educativas; (ii) reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización, ya que los actores educativos deben recibir formación para comprender nuevos procedimientos, oportunidades y diferentes enfoques de los problemas; (iii) trabajo en equipo, porque es necesario proporcionar a la escuela, una mirada conjunta de los objetivos institucionales y cuáles son las concepciones y principios que se desean

generar, para lograrlo se deben promover procesos que permitan comprender, planificar, accionar y reflexionar de manera colegiada; (iv) Partiendo de la premisa de que las instituciones educativas abiertas al aprendizaje serán capaces de afrontar retos, producir nuevos conocimientos y ponerlos en práctica, la apertura al aprendizaje y la innovación se basan en la capacidad de desarrollar nuevas ideas para cumplir los objetivos de la institución. (v) asesoramiento y orientación profesionalizante, consiste en generar reflexión de la práctica para el crecimiento profesional permanente; (vi) culturas organizacionales enlazadas por una visión futurista, esto supone generar espacios de elevado nivel de reflexión como institución; logrando convertirse en una organización inteligente, llena de propuestas diversas y creativas, estimulando la participación, responsabilidad y compromiso conjunto. Y finalmente (vii) intervención sistémica y estratégica, que sugiere visualizar las condiciones actuales, elaborar estrategias e implementar acciones articuladas para lograr los objetivos, utilizando la planificación como medio para la propia regulación y gobierno.

#### c) Dimensiones

Se consideró las dimensiones de Gestión Educativa, contempladas por el Ministerio de Educación, en el documento denominado “Guía para la Gestión escolar en instituciones educativas y programas educativos de educación básica” (MINEDU, 2021), la cual menciona que, “para lograr atender los intereses, necesidades y características de los escolares y garantizar una educación pertinente y de calidad, es necesario desarrollar las distintas dimensiones de la gestión escolar: estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria”.

- Gestión estratégica. – Permite generar una dirección clara y conjunta de los fines que persigue la institución escolar, desde donde se establecen objetivos y metas para mejorarla. En ese sentido, los instrumentos de gestión, son las herramientas que permitirán establecer la dimensión estratégica que desarrollará la institución, los cuales deben ser elaborados por el conjunto de la comunidad escolar, en un procedimiento direccionado por los directivos (MINEDU, 2021).

Las instituciones educativas profesionales asumen su misión y desarrollan su propia visión de los resultados de calidad que esperan alcanzar; también muestran un esfuerzo metódico por mejorar sus procedimientos y resultados; buscan constantemente nuevas vías de mejora; se organizan y buscan la manera de distinguir entre lo urgente y lo importante; cumplen los acuerdos con coherencia; evalúan sus progresos; realizan ajustes en las acciones que no alcanzan sus objetivos; y utilizan indicadores para mostrar sus avances (Lujambio et al., 2009).

- Gestión administrativa. – “Comprende acciones que garantizan las condiciones operativas de la institución escolar y aseguran que las labores pedagógicas, estratégicas y comunitarias se desarrollen de forma efectiva” (MINEDU, 2021).

Según Lujambio et al. (2009), “esta dimensión de acción incluye lo siguiente: seguimiento de la información sobre las partes interesadas de la escuela, cumplimiento de las leyes y reglamentos de las autoridades administrativas superiores, y coordinación de los recursos humanos, financieros, materiales y de tiempo”. También incluye los esfuerzos para garantizar la salud y la seguridad en el lugar de trabajo

- Gestión pedagógica. – “Es la gestión del núcleo pedagógico, comprende el conjunto de acciones y recursos directamente relacionados con el logro de los aprendizajes” (MINEDU, 2021).

De manera más precisa se refiere a la manera de hacer e interaccionar entre docentes, estudiantes y padres para mejorar las competencias de los alumnos. “Consiste, en una revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza, formas, estilos, modos de conducir la enseñanza; condiciones que favorecen el aprendizaje, necesidades de aprendizaje, planeación didáctica, materiales didácticos, evaluación, clima en el aula, entre otros aspectos” (Lujambio et al., 2009).

- Gestión comunitaria. – El propósito final de este componente es proporcionar un ambiente de aprendizaje seguro y adecuado para la educación integral de los niños, “promoviendo la gestión de la convivencia escolar con base en las metodologías del Currículo Nacional de Educación Básica. Garantiza que la comunidad educativa reciba una atención eficaz y que se incluya a todas las partes interesadas” (MINEDU, 2021).

Este componente facilita la participación de los padres y otros miembros de la comunidad. Para ello, será crucial determinar hasta qué punto la escuela es consciente, considerada y receptiva a las necesidades y peticiones de la comunidad, así como el modo en que los padres participan y se integran en las actividades institucionales, especialmente en aquellas que apoyan la mejora del aprendizaje de los alumnos en casa (Lujambio *et al.*, 2009).

## 2.2.2. Clima laboral

### a) Definición

Chiavenato (2007), lo define como “el ambiente interno que experimenta la organización y resalta su vínculo directo con el grado de motivación de cada uno de los miembros, en ese sentido, se refiere particularmente a las características motivacionales del ambiente organizacional”. Por ello, advierte que, el clima laboral, será beneficioso cuando brinde satisfacción a las necesidades de los trabajadores y eleve su moral; por el contrario, será desfavorable cuando trunque la satisfacción de sus necesidades.

Dado que la motivación de los empleados tiene un impacto directo en el lugar de trabajo, explica que los niveles altos de motivación se expresan a través de expresiones de realización, interés, ánimo y colaboración; los niveles bajos, por el contrario, se expresan a través de estados de tensión, desánimo, desinterés, abandono, insatisfacción, incluso depresión y, en situaciones extremas, hasta agresión (Chiavenato, 2007).

Litwin (1971), citado por Chiavenato (2007), “lo considera como la característica del lugar de trabajo, captada o vivida por los integrantes de la organización, y que tiene influencia en su comportamiento”.

Para Rodríguez (2015), clima laboral, “son percepciones que comparten los integrantes de una organización acerca del trabajo que realizan, al ambiente físico donde laboran, a las interacciones en el lugar de trabajo y a las diferentes reglamentaciones y normas formales referentes al trabajo”.

Por otro lado, Salinas y Bejas (2019), explican que el clima laboral es una construcción teórica que refleja las interacciones entre las instancias de la organización y las aptitudes, actitudes, motivación y satisfacción del personal. Por ello, lo consideran un fenómeno con múltiples componentes, que dependen de las estructuras organizacionales, tamaño, administración, formas de comunicación interna, estilo de liderazgo, y gestión.

Respecto al clima laboral en instituciones educativas, Ramos (2012), refiere que existe literatura que determina relaciones significativas entre variables de tamaño de la escuela, remuneración, ambiente físico, formas de comunicación, desempeño escolar, entre otras variables propias del sistema escolar, con variables de satisfacción, motivación, conducta o actitud de los docentes. Por otro lado, también comenta que se ha encontrado variables

situacionales del clima laboral, entre las que menciona la edad, destrezas, nivel socio-económico, antecedentes familiares, ideología, entre otras características del personal.

b) Teorías que fundamentan la actividad autónoma

- Teoría de Rensis Likert (1968);

Esta idea sostiene que la conducta de los empleados está íntimamente correlacionada con el comportamiento de los directivos y el entorno que los trabajadores perciben dentro de la empresa. Dicha percepción dependerá de las características del ambiente, la tecnología, la estructura de la organización, la ubicación jerárquica que ocupa, la remuneración que percibe, las características de su personalidad, actitudes, entre otros factores.

Likert identifica tres factores que influyen en las características representativas de una organización, que a su vez repercuten en la forma en que los trabajadores perciben su entorno de trabajo. El primer conjunto de factores se denomina variables causales y tiene que ver con la forma en que una organización crece, se desarrolla y produce resultados. Incluyen la estructura administrativa y organizativa, los procesos de toma de decisiones, las competencias y actitudes y la estructura organizativa. Las segundas son las Intermedias, las cuales permiten analizar el estado íntimo organizacional, tales como: motivación, rendimiento, comunicación. Y las terceras son las Finales, las cuales identifican y establecen los resultados como: productividad, ganancia y pérdida.

“La intersección de estas tres determina el tipo de clima organizacional, autoritario/explotador, autoritario/paternalista, participativo/consultivo y participativo en grupos” (Chiavenato, 2011).

El autoritario/explotador, se define por una dirección que no confía en sus trabajadores, usa amenazas y a veces recompensas, las decisiones las toma el director, la comunicación se limita solamente a indicaciones específicas y verticales. El autoritario/paternalista, en cambio, es un clima en el cual predomina la confianza por parte del director hacia los trabajadores, se motiva mediante recompensas y castigos, algunas veces la dirección consulta con los trabajadores para tomar decisiones, y las comunicaciones son de tipo vertical sobre todo para realizar supervisión. Por otro lado, el participativo/consultivo, muestra mucha confianza entre director y empleados, la motivación del personal se realiza principalmente, mediante el reconocimiento, otorgándoles prestigio a los trabajadores, deja libertad para que los empleados tomen

decisiones, y la comunicación se baja en el proceso de control. Finalmente, el participativo en grupos, presenta plena confianza del director hacia los empleados, la motivación se produce por el logro de objetivos compartidos, las decisiones se asumen en todos los estratos de la institución y la comunicación es en diferentes sentidos (Chiavenato, 2011).

- Teoría de Herzberg (1959), puede ser explicado en dos componentes o factores: higiénicos y motivacionales.

Los factores higiénicos de esta teoría están conformados por “las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etc” (Chiavenato, 2011, p. 45). Estos factores, eventualmente, presentan barreras para motivar por completo a los trabajadores, por ello necesitan del trabajo en el factor complementario. Según esta teoría, son de gran importancia para el clima laboral, el ambiente físico, así como el ambiente personal y organizacional, pues los vínculos entre compañeros de trabajo, con los jefes, la satisfacción con la remuneración percibida y las políticas de la organización son factores higiénicos significativos para medir la evolución de este factor en un contexto laboral.

Los factores motivacionales son el contenido específico del cargo, incluye “sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional” (Chiavenato, 2011, p.45). Aquí se presentan todas las condiciones del trabajo que generan motivaciones alcanzables en los trabajadores y manifiestan el espíritu de superación en el desempeño de sus funciones. Dentro de estos factores motivacionales se encuentran diversas oportunidades de fortalecimiento institucional; como: las funciones propias del cargo, las oportunidades de aprendizaje y permanente capacitación en el cargo, los desafíos que representa el cargo, la responsabilidad y autoridad encargada por los directores, la convocatoria de ascensos en el cargo, el reconocimiento público de buenas prácticas en el ejercicio del cargo.

En resumen, los factores higiénicos son externos al trabajo, actúan a modo de recompensas por el alto desempeño, si la organización decide reconocerlo. Cuando estos factores son otorgados de manera adecuada, disminuyen la insatisfacción y fomentan un adecuado clima de trabajo. Por el contrario, los factores motivacionales son internos, están vinculados de manera directa con la satisfacción laboral y conforman gran parte de la psiquis de las personas. Dicho de otro modo, los factores externos, o factores higiénicos

disminuyen la insatisfacción; mientras que los factores internos o factores motivacionales generan satisfacción.

### c) Dimensiones

Se utilizó las dimensiones establecidas por Litwin y Stinger (1968) citados por (Goncalves, 1997), quienes proponen nueve dimensiones, que, manifestarían el clima laboral en una organización. Las cuales se mencionan a continuación:

- Estructura. – Es la percepción que tienen los trabajadores referentes a las reglas, procedimientos, trámites y otras barreras a las que se enfrentan en la ejecución de su trabajo. En esta dimensión se mide el énfasis que la organización le asigna a la burocracia, frente al énfasis en un lugar de trabajo libre, informal e inestructurado.
- Responsabilidad. – Es la percepción de los trabajadores acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo que realizan. En esta dimensión se evalúa el grado en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, la percepción de ser su propio jefe en el área de desempeño y que no se realice duplicidad en la supervisión laboral.
- Recompensa. - Es la forma como los trabajadores perciben la recompensa que se les otorga por el buen trabajo ejecutado. En esta dimensión se evalúa, el grado en que la institución implementa más la recompensa que el castigo.
- Desafío. - Es la forma como los trabajadores perciben los desafíos impuestos por el trabajo. En esta dimensión se evalúa el grado en que la organización permite la presencia de riesgos controlados para alcanzar los objetivos institucionales.
- Relaciones. - Es la percepción que tienen los trabajadores sobre un lugar de trabajo placentero y de excelentes relaciones entre trabajadores, y con los jefes.
- Cooperación. - Tiene que ver con la forma en que los empleados entienden los esfuerzos de colaboración realizados por los directivos y los compañeros de trabajo. Esta dimensión cuantifica el peso que se concede a la cooperación recíproca tanto en la cúpula como en la base.
- Estándares. - Es la forma como los trabajadores perciben el énfasis que pone la organización en la reglamentación del rendimiento.

- Conflictos. - Es la medida en la que los trabajadores, aceptan las opiniones discrepantes de sus pares o superiores, enfrentan y solucionan, sin temor, los conflictos; porque han entendido que, los conflictos son situaciones naturales, que siempre se van a presentar en toda organización, debido a las diferentes posiciones e intereses de sus miembros.
  
- Identidad. - Es el sentido de pertenencia a la organización, cuando los trabajadores sienten que sus objetivos individuales concuerdan con los de la institución.

## **CAPÍTULO III MATERIALES Y MÉTODOS**

### **3.1. Ámbito y condiciones de la investigación**

#### **3.1.1 Contexto de la investigación**

En la Institución Educativa Divino Maestro, se realizó la investigación, situada en el distrito de Elías Soplín Vargas, provincia de Rioja, región San Martín, donde se aplicaron los instrumentos de investigación.

#### **3.1.2 Periodo de ejecución**

Octubre del 2022.

#### **3.1.3 Autorizaciones y permisos**

Esta investigación fue aprobada con Resolución N°295-2022-UNSM/EPG-CD, del 23 de setiembre de 2022 y autorizado por la dirección de la institución educativa para el uso del nombre y aplicación de los instrumentos de investigación, del 10 de octubre del 2022.

#### **3.1.4 Control ambiental y protocolos de bioseguridad**

No hubo ninguna amenaza para el medio ambiente, ya que los instrumentos se utilizaron individualmente mientras se seguían las directrices de bioseguridad COVID-19, que incluían el uso de mascarillas y la desinfección con alcohol.

#### **3.1.5 Aplicación de principios éticos internacionales**

Durante todo el proceso de estudio se siguieron las pautas éticas de comportamiento responsable, de acuerdo con la Resolución N°1312-2021-UNSM/CU-R, de fecha 29/12/2021, y el artículo 96° del Reglamento General de Ciencia, Tecnología e Innovación de la UNSM.

### **3.2. Sistema de variables**

#### **3.2.1 Variables principales**

**Tabla 1***Operacionalización de la Variable 1: Gestión educativa*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
<b>Variable 1: Gestión educativa</b>	Estratégica	- Claridad en los objetivos institucionales.	Ordinal:  Muy bueno Bueno Regular Malo Muy Malo
		- Estrategias adecuadas para el logro de los objetivos.	
		- Instrumentos de gestión contienen estrategias institucionales.	
		- Elaboración conjunta de los instrumentos de gestión.	
Administrativa	- Seguimiento de los planes.	Muy bueno Bueno Regular Malo Muy Malo	
	- Evaluación y socialización de logros.		
	- Administración de recursos humanos.		
	- Administración de recursos económicos y físicos.		
Pedagógica	- Administración del tiempo.	Muy bueno Bueno Regular Malo Muy Malo	
	- Seguridad e higiene.		
	- Manejo de información de los trabajadores.		
	- Aplicación de normatividad educativa.		
Comunitaria	- Diagnóstico de las necesidades de aprendizaje.	Muy bueno Bueno Regular Malo Muy Malo	
	- Planificación curricular.		
	- Monitoreo de la práctica docente.		
	- Materiales educativos.		
Comunitaria	- Atención a los profesores.	Muy bueno Bueno Regular Malo Muy Malo	
	- Atención a los alumnos.		
	- Atención a los padres de familia.		
	- Inclusión a todos los actores educativos.		
Comunitaria	- Promoción de la convivencia democrática.	Muy bueno Bueno Regular Malo Muy Malo	

*Fuente: Adaptado de MINEDU (2021).*

**Tabla 2***Operacionalización de la Variable 2: Clima laboral*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>Variable 2: Clima Laboral</b>	Estructura	-Manejo de procedimientos y trámites en el trabajo. -Manejo de Reglas en el desarrollo del trabajo.	Ordinal:  Muy bueno Bueno Regular Malo Muy Malo
	Responsabilidad	-Toma de decisiones en el aula. -Toma de decisiones en el trabajo colegiado.	
	Recompensa	-Reconocimiento por buen desempeño individual del docente. -Reconocimiento por buen desempeño del equipo de trabajo.	
	Desafío	-Desafíos del área curricular para alcanzar objetivos institucionales. -Desafíos institucionales para alcanzar objetivos de la IE.	
	Relaciones	-Relaciones interpersonales con los colegas. -Relaciones interpersonales con los jefes.	
	Cooperación	-Apoyo mutuo entre colegas. -Apoyo por parte de la dirección a los trabajadores.	
	Estándares	-Socialización de indicadores de desempeño docente. -Monitoreo del desempeño docente.	
	Conflictos	- Mecanismos de resolución de conflictos entre docentes. -Mecanismos de resolución de conflictos entre el personal docente y el equipo directivo.	
	Identidad	- Sentimiento de pertenencia a la institución. - Involucramiento en la ejecución de los planes institucionales.	

*Fuente:* Litwin y Stinger (1968) citados por (Goncalves, 1997).

### 3.2.2 Variables secundarias

Los factores controlados fueron la plena participación de las unidades de análisis, la objetividad, la duración de la aplicación del instrumento, la autonomía, el anonimato y la voluntariedad.

### 3.3 Procedimientos de la investigación

#### a) Tipo y nivel de la investigación

Sánchez y Reyes (2015, pág. 13), plantean que la investigación aplicada “busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar, desde esta mirada, la investigación fue de tipo aplicada, porque se buscó conocer la relación entre dos variables, y que los resultados permitan actuar sobre la realidad educativa para mejorarla”.

El nivel de investigación fue descriptivo porque buscó conocer la realidad presente en un espacio y tiempo determinados, con la descripción de fenómenos o situaciones (Sánchez y Reyes, 2015).

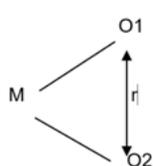
### b) Población y muestra

La población estuvo conformada por la totalidad de docentes la I.E. Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022, que en total fueron 40.

Se utilizó una muestra basada en la población, lo que significa que los 40 instructores constituían la muestra. En consecuencia, el muestreo fue no probabilístico y a elección del investigador.

### c) Diseño

No experimental, correlacional, transeccional, pues no hubo manipulación de alguna variable, se buscó la relación entre variables y se realizó en un determinado tiempo (Hernández, 2014); cuyo diagrama es el siguiente:



Donde:

M = Muestra

O1 = Variable 1: Gestión educativa

O2 = Variable 2: Clima laboral

r = Relación entre las variables de estudio

### d) Procedimiento

**3.3.1 Objetivo específico 1:** Describir la gestión educativa en la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022, en sus dimensiones: gestión estratégica, administrativa, pedagógica, y comunitaria.

Se calculó las escalas de medición de la variable gestión educativa en las categorías muy malo, malo, regular, bueno y muy bueno; dichas escalas tuvieron el criterio del escalamiento de Likert utilizadas en el cuestionario (1=nunca, 2=casi nunca, 3=a veces, 4=casi siempre y 5=siempre).

Además de las tablas de frecuencias básicas con valores relativos ( $hi\%$ ) y absolutos ( $fi$ ), se emplearon métricas estadísticas como la media ( $\bar{X}$ ), la desviación típica ( $S$ ) y el coeficiente de variación ( $CV\%$ ).

**3.3.2 Objetivo específico 2:** Describir el clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022, en sus dimensiones: en el marco, responsabilidad, incentivo, reto, conexiones, colaboración, normas, conflicto e identidad.

A partir de los criterios de escala Likert empleados en el cuestionario con códigos de 1, 2 y 3, se derivaron las escalas de evaluación de la variable clima laboral en las categorías de muy malo, malo, regular, bueno y muy bueno: En los ítems de estructura fue 1=burocrático, 2=parcialmente burocrático y 3=no burocrático; responsabilidad fue 1=no se permite tomar decisiones, 2=pocas veces se permite tomar decisiones y 3= sí se permite cierta libertad para tomar decisiones; recompensa 1=no se reconoce el buen desempeño docente, 2=a veces se reconoce el buen desempeño docente y 3= sí se reconoce el buen desempeño docente; desafío 1=no, 2=a veces y 3=sí; relaciones 1=malas, 2=regulares y 3=buenas; cooperación 1=nunca nos apoyamos, 2=a veces nos apoyamos y 3=siempre nos apoyamos; estándares 1=no socializa, 2=sólo informa, no explica con claridad y 3=sí socializa con claridad; conflictos 1=tensión, 2=evasión y 3=conciliación y en los ítems de identidad 1=no existe sentimiento de pertenencia, 2=a veces muestran sentimiento de pertenencia y 3=sí existe sentimiento de pertenencia.

Además de las tablas de frecuencias básicas con valores relativos ( $h_i\%$ ) y absolutos ( $f_i$ ), se emplearon métricas estadísticas como la media ( $\bar{X}$ ), la desviación típica ( $S$ ) y el coeficiente de variación ( $CV\%$ ).

**3.3.3 Objetivo específico 3:** Establecer el grado de relación que existe entre las dimensiones de la gestión educativa y el clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022.

Se calculó la prueba de normalidad para las variables gestión educativa y clima laboral obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 3

*Prueba de normalidad para las variables gestión educativa y clima laboral*

Variables	Estadístico	Shapiro-Wilk		Decisión
		gl	Sig.	
Gestión educativa	0.906	40	0.003	Rechaza $H_0$
Clima laboral	0.895	40	0.001	Rechaza $H_0$

Nota: Sig. > 0.05; normal

Debido a la distribución no normal de los datos recogidos a partir de la distribución de los cuestionarios a los profesores del I.E. Divino Maestro, se optó por el coeficiente de correlación rho de Spearman para determinar las correlaciones y evaluar los valores p.

Para determinar el % de fiabilidad en el uso del instrumento de medida para ambas variables, se determinó también el coeficiente alfa de Cronbach.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Resultado específico 1

**Objetivo 1.** Describir la gestión educativa en la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022, en las dimensiones: gestión estratégica, administrativa, pedagógica, y comunitaria.

**Tabla 4**

*Gestión educativa estratégica en la institución educativa Divino Maestro*

Escala de medición	fi	hi%
Muy malo [06 - 10]	-	-
Malo [11 - 15]	-	-
Regular [16 - 20]	2	5,0
Bueno [21 - 25]	12	30,0
Muy bueno [26 - 30]	26	65,0
Total	40	100,0
Estadísticas	$\bar{X} \pm S = 26,0 \pm 2,9$	CV% = 11,1

**Fuente:** Aplicación del cuestionario, agosto 2022.

En la Tabla 4 se observa que el 65% de los profesores de la I.E. Divino Maestro manifiestan que la gestión educativa estratégica es muy bueno, seguido del 30% bueno y 5% regular; esto indica que en su mayoría la dirección hace conocer a los actores educativos los objetivos institucionales, elaboran los instrumentos de gestión de manera conjunta, realizan el seguimiento a los planes operativos y evalúan los logros obtenidos.

Las medidas estadísticas revelan que el puntaje promedio de gestión educativa estratégica es muy bueno  $26,0 \pm 2,9$  con bajo porcentaje de coeficiente de variación 11,1%.

**Tabla 5**

*Gestión educativa administrativa en la institución educativa divino maestro*

Escala de medición	fi	hi%
Muy malo [06 - 10]	-	-
Malo [11 - 15]	-	-
Regular [16 - 20]	1	2,5
Bueno [21 - 25]	12	30,0
Muy bueno [26 - 30]	27	67,5
Total	40	100,0
Estadísticas	$\bar{X} \pm S = 26,7 \pm 2,8$	CV% = 10,3

**Fuente:** Aplicación del cuestionario, agosto 2022.

En la Tabla 5 se observa que el 67,5% de los profesores de la I.E. Divino Maestro mencionan que la gestión educativa administrativa es muy bueno, seguido del 30% bueno y 2,5% regular; esto sugiere que la dirección, en su mayor parte, supervisa la protección de la información privada de los profesores y supervisa los recursos humanos, financieros y físicos, además de la gestión del tiempo.

Las medidas estadísticas revelan que el puntaje promedio de gestión educativa administrativa es muy bueno  $26,7 \pm 2,8$  con bajo porcentaje de coeficiente de variación 10,3%.

**Tabla 6**

*Gestión educativa pedagógica en la institución educativa divino maestro*

Escala de medición	fi	hi%
Muy malo [04 - 06]	-	-
Malo [07 - 10]	-	-
Regular [11 - 14]	2	5,0
Bueno [15 - 18]	23	57,5
Muy bueno [19 - 20]	15	37,5
Total	40	100,0
Estadísticas	$\bar{X} \pm S = 17,5 \pm 1,9$	CV% = 10,6

**Fuente:** Aplicación del cuestionario, agosto 2022.

En la Tabla 6 se observa que el 57,5% de los profesores de la I.E. Divino Maestro perciben que la gestión educativa pedagógica es bueno, seguido del 37,5% muy bueno y 5% regular; Esto sugiere que, por lo general, la dirección se encarga de crear la evaluación de las necesidades de aprendizaje, organizar el plan de estudios, supervisar las prácticas pedagógicas y poner en uso los recursos didácticos para apoyar el aprendizaje en todas las asignaturas.

Las medidas estadísticas revelan que el puntaje promedio de gestión educativa pedagógica es bueno  $17,5 \pm 1,9$  con bajo porcentaje de coeficiente de variación 10,6%.

**Tabla 7**

*Gestión educativa comunitaria en la institución educativa divino maestro*

Escala de medición	fi	hi%
Muy malo [05 - 08]	-	-
Malo [09 - 12]	-	-
Regular [13 - 16]	2	5,0
Bueno [17 - 20]	11	27,5
Muy bueno [21 - 25]	27	67,5
Total	40	100,0
Estadísticas	$\bar{X} \pm S = 21,5 \pm 2,6$	CV% = 12,1

**Fuente:** Aplicación del cuestionario, agosto 2022.

En la Tabla 7 se observa que el 67,5% de los profesores de la I.E. Divino Maestro observan que la gestión educativa comunitaria es muy bueno, seguido del 27,5% bueno y 5% regular; Esto sugiere que la administración, en su mayor parte, facilita la participación de todos los agentes educativos y fomenta la cohabitación democrática al mostrarse receptiva a las ideas y demandas de profesores, padres y alumnos.

La puntuación media de la gestión de la educación comunitaria, según las mediciones estadísticas, es extremadamente buena, de  $21,5 \pm 2,6$ , con un bajo coeficiente porcentual de variación del 12,1%.

**Tabla 8**

*Gestión educativa en la institución educativa divino maestro*

General	fi	hi%
Muy malo [21 - 37]	-	-
Malo [38 - 54]	-	-
Regular [55 - 71]	2	5,0
Bueno [72 - 88]	10	25,0
Muy bueno [89 - 105]	28	70,0
Total	40	100,0
Estadísticas	$\bar{X} \pm S = 91,7 \pm 9,0$	CV% = 9,8

**Fuente:** Aplicación del cuestionario, agosto 2022.

En la Tabla 8 se observa que el 70% del total de 40 profesores de la I.E. Divino Maestro de Segunda Jerusalén manifiestan que la gestión educativa es muy bueno, seguido del 25% bueno y 5% regular; esto indica que la gestión estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria es manejada mediante un conjunto de procesos y recursos de manera adecuada para la toma de decisiones, a fin de mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje.

Las medidas estadísticas revelan que el puntaje promedio de gestión educativa es muy bueno  $91,7 \pm 9$  con bajo porcentaje de coeficiente de variación 9,8%.

## 4.2 Resultado específico 2

**Objetivo 2.** Describir el clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022, en sus dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

**Tabla 9**

*Clima laboral en la institución educativa divino maestro, dimensión estructura*

Escala de medición	fi	hi%
Muy malo [2 – 3)	-	-
Malo [3 – 4)	-	-
Regular [4 – 5)	9	22,5
Bueno [5 – 6)	3	7,5
Muy bueno [6 – 7)	28	70,0
Total	40	100,0
Estadísticas	$\bar{X} \pm S = 5,5 \pm 0,8$	CV% = 15,5

**Fuente:** Aplicación del cuestionario, agosto 2022.

En la Tabla 9 se observa que el 70% de los profesores de la I.E. Divino Maestro manifiestan que el clima laboral en la dimensión estructura es muy bueno, seguido del 22,5% regular y 7,5% bueno; esto indica que en su mayoría los docentes perciben que el manejo de los procedimientos y trámites en el desarrollo del trabajo en la institución es no burocrático y el manejo de reglas del trabajo no son trabas.

Según las mediciones estadísticas, la puntuación media del clima laboral de la dimensión estructural es aproximadamente muy excelente, de  $5,5 \pm 0,8$ , con un bajo coeficiente porcentual de variación del 15,5%.

**Tabla 10**

*Clima laboral en la institución educativa divino maestro, dimensión responsabilidad*

Escala de medición	fi	hi%
Muy malo [2 – 3)	-	-
Malo [3 – 4)	-	-
Regular [4 – 5)	-	-
Bueno [5 – 6)	6	15,0
Muy bueno [6 – 7)	34	85,0
Total	40	100,0
Estadísticas	$\bar{X} \pm S = 5,9 \pm 0,4$	CV% = 6,2

**Fuente:** Aplicación del cuestionario, agosto 2022.

En la Tabla 10 se observa que el 85% de profesores de la I.E. Divino Maestro manifiestan que el clima laboral en la dimensión responsabilidad es muy bueno, seguido del 15% bueno; esto indica que en su mayoría los docentes perciben que, frente a la toma de decisiones en el trabajo tanto del aula como del colegiado, sí se permite cierta libertad para la toma de decisiones.

Las medidas estadísticas muestran que el puntaje promedio de clima laboral en la dimensión responsabilidad es aproximadamente muy bueno  $5,9 \pm 0,4$  con bajo porcentaje de coeficiente de variación 6,2%.

**Tabla 11**

*Clima laboral en la institución educativa divino maestro, dimensión recompensa*

Escala de medición	fi	hi%
Muy malo [2 – 3)	3	7,5
Malo [3 – 4)	4	10,0
Regular [4 – 5)	14	35,0
Bueno [5 – 6)	2	5,0
Muy bueno [6 – 7)	17	42,5
Total	40	100,0
Estadísticas	$\bar{X} \pm S = 4,7 \pm 1,3$	CV% = 28,6

**Fuente:** Aplicación del cuestionario, agosto 2022.

En la Tabla 11 se observa que el 42,5% de profesores de la I.E. Divino Maestro manifiestan que el clima laboral en la dimensión recompensa es muy bueno, seguido del 35% regular, 5% bueno y 17,5% malo y muy malo; esto indica que menos del 50% percibe que se reconoce el trabajo docente con resoluciones, felicitaciones y con asignación a mayores responsabilidades, así como también el reconocimiento por buen desempeño al trabajo del equipo.

Según las mediciones estadísticas, la puntuación media del clima laboral en la dimensión de incentivos es de un razonable  $4,7 \pm 1,3$ , con un bajo coeficiente porcentual de variación del 28,6%.

**Tabla 12***Clima laboral en la institución educativa divino maestro, dimensión desafío*

D4	fi	hi%
Muy malo [2 – 3)	-	-
Malo [3 – 4)	2	5,0
Regular [4 – 5)	9	22,5
Bueno [5 – 6)	6	15,0
Muy bueno [6 – 7)	23	57,5
Total	40	100,0
Estadísticas	$\bar{X} \pm S = 5,3 \pm 1,0$	CV% = 18,7

**Fuente:** Aplicación del cuestionario, agosto 2022.

En la Tabla 12 se observa que el 57,5% de profesores de la I.E. Divino Maestro manifiestan que el clima laboral en la dimensión desafío es muy bueno, seguido del 22,5% regular, 15% bueno y 5% malo; esto indica que más del 50% percibe que en la institución educativa se establecen desafíos motivadores en el currículo, así como también se establecen desafíos institucionales para alcanzar los objetivos.

Según las mediciones estadísticas, la puntuación media del clima laboral en la dimensión de los retos es de un decente  $5,3 \pm 1,0$ , con un bajo coeficiente porcentual de variación del 18,7%.

**Tabla 13***Clima laboral en la institución educativa divino maestro, dimensión relaciones*

Escala de medición	fi	hi%
Muy malo [2 – 3)	-	-
Malo [3 – 4)	1	2,5
Regular [4 – 5)	3	7,5
Bueno [5 – 6)	11	27,5
Muy bueno [6 – 7)	25	62,5
Total	40	100,0
Estadísticas	$\bar{X} \pm S = 5,5 \pm 0,8$	CV% = 13,5

**Fuente:** Aplicación del cuestionario, agosto 2022.

En la Tabla 13 se observa que el 62,5% de profesores de la I.E. Divino Maestro manifiestan que el clima laboral en la dimensión relaciones es muy bueno, seguido del 27,5% bueno, 15% bueno, 7,5% regular y 2,5% malo; esto indica que más del 50% observa que las relaciones interpersonales con los colegas son buenas, y que las relaciones interpersonales con los directivos también son buenas.

Según las mediciones estadísticas, la puntuación media del clima laboral en la dimensión de relaciones es aproximadamente muy buena, de  $5,5 \pm 0,8$ , con un bajo coeficiente porcentual de variación del 13,5%.

**Tabla 14**

*Clima laboral en la institución educativa divino maestro, dimensión cooperación*

Escala de medición	fi	hi%
Muy malo [2 – 3)	-	-
Malo [3 – 4)	-	-
Regular [4 – 5)	9	22,5
Bueno [5 – 6)	13	32,5
Muy bueno [6 – 7)	18	45,0
Total	40	100,0
Estadísticas	$\bar{X} \pm S = 5,2 \pm 0,8$	CV% = 15,3

**Fuente:** Aplicación del cuestionario, agosto 2022.

En la Tabla 14 se observa que el 45% de profesores de la I.E. Divino Maestro manifiestan que el clima laboral en la dimensión cooperación es muy bueno, seguido del 32,5% bueno y 22,5% regular; esto indica que más del 50% percibe que entre grupos de colegas siempre se apoyan y que entre la dirección y los docentes de la institución siempre apoya.

Las medidas estadísticas muestran que el puntaje promedio de clima laboral en la dimensión cooperación es bueno  $5,2 \pm 0,8$  con bajo porcentaje de coeficiente de variación 15,3%.

**Tabla 15**

*Clima laboral en la institución educativa divino maestro, dimensión estándares*

D7	fi	hi%
Muy malo [2 – 3)	-	-
Malo [3 – 4)	1	2,5
Regular [4 – 5)	3	7,5
Bueno [5 – 6)	2	5,0
Muy bueno [6 – 7)	34	85,0
Total	40	100,0
Estadísticas	$\bar{X} \pm S = 5,7 \pm 0,7$	CV% = 12,5

**Fuente:** Aplicación del cuestionario, agosto 2022.

En la Tabla 15 se observa que el 85% de profesores de la I.E. Divino Maestro manifiestan que el clima laboral en la dimensión estándares es muy bueno, seguido del 5% bueno,

7,5% regular y 2,5% malo; esto indica que más del 80% percibe que el instrumento de monitoreo se socializa con claridad y que el monitoreo por parte de la dirección promueve el crecimiento profesional.

Según las mediciones estadísticas, la puntuación media del clima laboral de la dimensión de normas es aproximadamente muy excelente, con un  $5,7 \pm 0,7$ , con un bajo coeficiente porcentual de variación del 12,5%.

**Tabla 16**

*Clima laboral en la institución educativa divino maestro, dimensión conflictos*

Escala de medición	fi	hi%
Muy malo [2 – 3)	-	-
Malo [3 – 4)	-	-
Regular [4 – 5)	2	5,0
Bueno [5 – 6)	3	7,5
Muy bueno [6 – 7)	35	87,5
Total	40	100,0
Estadísticas	$\bar{X} \pm S = 5,8 \pm 0,5$	CV% = 8,6

**Fuente:** Aplicación del cuestionario, agosto 2022.

En la Tabla 16 se observa que el 87,5% de profesores de la I.E. Divino Maestro manifiestan que el clima laboral en la dimensión conflictos es muy bueno, seguido del 7,5% bueno y 5% regular; esto indica que más del 90% percibe que la dirección de la institución promueve acuerdos en consenso para dar solución a conflictos encontrados entre docentes y entre ambas partes, docentes y equipo directivo.

Según las mediciones estadísticas, la puntuación media del clima laboral en la dimensión de conflicto es aproximadamente muy buena,  $5,8 \pm 0,5$ , con un bajo coeficiente porcentual de variación del 8,6%.

**Tabla 17**

*Clima laboral en la institución educativa divino maestro, dimensión identidad*

Escala de medición	fi	hi%
Muy malo [2 – 3)	-	-
Malo [3 – 4)	-	-
Regular [4 – 5)	15	37,5
Bueno [5 – 6)	15	37,5
Muy bueno [6 – 7)	10	25,0
Total	40	100,0
Estadísticas	$\bar{X} \pm S = 4,9 \pm 0,8$	CV% = 16,2

En la Tabla 17 se observa que el 37,5% de profesores de la I.E. Divino Maestro manifiestan que el clima laboral en la dimensión identidad es regular y bueno, seguido del 25% muy bueno; esto indica que más del 50% percibe que existe identificación docente hacia la institución, así como involucramiento en la ejecución de los planes institucionales.

Según las mediciones estadísticas muestran que el puntaje promedio de clima laboral en la dimensión identidad es aproximadamente bueno  $4,9 \pm 0,8$  con bajo porcentaje de coeficiente de variación 16,2%.

**Tabla 18**

*Clima laboral en la institución educativa divino maestro*

General	fi	hi%
Muy malo [18 - 24]	-	-
Malo [25 - 32]	-	-
Regular [33 - 40]	3	7,5
Bueno [41 - 48]	16	40,0
Muy bueno [49 - 54]	21	52,5
Total	40	100,0
Estadísticas	$\bar{X} \pm S = 48,4 \pm 4,8$	CV% = 10,0

En la Tabla 18 se observa que el 52,5% del total de 40 profesores de la I.E. Divino Maestro de Segunda Jerusalén manifiestan que el clima laboral es muy bueno, seguido del 40% bueno y 7,5% regular; Esto sugiere que el grado de motivación de cada empleado por la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el reto, las conexiones, la colaboración, las normas, el conflicto y la identidad está íntimamente correlacionado con el entorno de trabajo.

La puntuación media del clima laboral, según las mediciones estadísticas, es buena:  $48,4 \pm 4,9$ , con un bajo coeficiente porcentual de variación del 10%.

### 4.3 Resultado específico 3

**Objetivo 3.** - Establecer el grado de relación que existe entre las dimensiones de la gestión educativa y el clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022.

**Tabla 19**

*Grado de relación en las dimensiones*

Diseño	Coefficiente de Correlación	p-valor	p-valor, $\alpha=0.05$	Decisión
X <sub>1</sub> , Y	0,474**	p= 0,002	p < 0.05	Rechaza H <sub>0</sub>
X <sub>2</sub> , Y	0,388*	p= 0,013	p < 0.05	Rechaza H <sub>0</sub>
X <sub>3</sub> , Y	0,606**	p= 0,000	p < 0.05	Rechaza H <sub>0</sub>
X <sub>4</sub> , Y	0,566**	p= 0,000	p < 0.05	Rechaza H <sub>0</sub>

\*\*Altamente significativa.

\*Significativa

X: Gestión educativa.

Y: Clima laboral.

X<sub>1</sub>: Estratégica. X<sub>2</sub>: Administrativa.

X<sub>3</sub>: Pedagógica. X<sub>4</sub>: Comunitaria

En la Tabla 19 se observa que existe una relación positiva media entre la gestión educativa estratégica con el clima laboral ( $Y= 0,474$ ); también lo es con la gestión educativa administrativa y el clima laboral ( $Y= 0,388$ ); con la gestión educativa pedagógica y el clima laboral ( $Y= 0,606$ ) y la gestión educativa comunitaria con el clima laboral ( $Y= 0,566$ ).

Las relaciones (X<sub>1</sub>, Y), (X<sub>3</sub>, Y) y (X<sub>4</sub>, Y) obtuvieron un p-valor altamente significativa con  $p=0,002<0,05$ ;  $0,000<0,05$  y  $p=0,000<0,05$  respectivamente y la relación entre (X<sub>2</sub>, Y) obtuvo un p-valor significativa con  $p=0,013<0,05$ .

Estas correlaciones sugieren que las puntuaciones altas en clima laboral están relacionadas con puntuaciones altas en gestión educativa estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria. Del mismo modo obtuvieron Apaza (2020) y Linares (2018) quienes encontraron que las dimensiones de la gestión educativa se correlacionaban de manera positiva con el clima laboral, con  $p\text{-valor} = 0.000 < 0.05$ , en ambas investigaciones.

#### 4.4 Resultado general

**Objetivo General:** Determinar el tipo de relación que existe entre la gestión educativa y el clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022.

#### Prueba de Hipótesis

Hipótesis nula ( $H_0$ ): No existe relación positiva entre la gestión educativa y el clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022.

Hipótesis alterna ( $H_1$ ): El entorno laboral de los instructores de la Institución Educativa Divino Maestri, Segunda Jerusalén, 2022, está positivamente correlacionado con la gestión educativa.

**Tabla 20**

*Prueba de Hipótesis*

		Gestión educativa	Clima laboral
Gestión educativa	Coeficiente de correlación rho de Spearman	1,000	0,590**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	40	40
Clima laboral	Coeficiente de correlación rho de Spearman	0,590**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	40	40

**Fuente:** Resultados del software estadístico SPSSv.25.

La tabla 20 demuestra una asociación media positiva ( $Y = 0,590$ ) entre el clima laboral de los profesores y la gestión educativa, con un valor p inferior al 5% ( $p = 0,000 < 0,05$ ). Esto sugiere que las puntuaciones altas de clima laboral se correlacionan positivamente con buenas puntuaciones de gestión educativa.

La hipótesis del investigador de que existe una buena asociación entre la gestión educativa y el ambiente de trabajo de los profesores de la escuela Divino Maestri, Segunda Jerusalén, 2022, queda demostrada, con un nivel de confianza del 95%, a partir de estos datos. Resultados similares fueron obtenidos por Quispe (2020), Apaza (2020) y Effio (2018), "también encontraron un valor  $p < 0,05$  y una asociación directa y sustancial, en cada una de las instituciones de estudio, entre la gestión educativa y el clima laboral".

## CONCLUSIONES

1. La gestión educativa en la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022, es muy buena con 70%; en su dimensión gestión estratégica es muy buena en 65%; en la dimensión administrativa es muy buena con 67,5%; en la dimensión pedagógica es buena con 57,5%; y en la dimensión comunitaria es muy buena con 67.5%.
2. El clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022, es muy bueno con 52,5%; en sus dimensiones es muy bueno, en estructura con 70%; en responsabilidad con 85%; en recompensa con 42,5%; en desafío con 57,5%; en relaciones con 62,5%; en cooperación con 45 %; en estándares con 85%; en conflictos con 87,5%; y en la dimensión identidad es regular y bueno con 37,5 % respectivamente.
3. Con un valor p inferior a 0,05 en todas las relaciones, el grado de relación entre las dimensiones de gestión educativa y el clima laboral de los profesores del Divino Maestro, Segundo Jerusalén, 2022, es altamente significativo. Esto sugiere que altas puntuaciones en clima laboral están correlacionadas con altas puntuaciones en gestión educativa estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria
4. En la Institución Educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022, existe una correlación positiva entre la gestión educativa y el ambiente de trabajo de los docentes, con un nivel de confianza del 95% y un valor p inferior al 5% ( $p=0,000<0,05$ ).

## RECOMENDACIONES

1. A los directivos de la Institución Educativa Divino Maestro, continuar fortaleciendo las dimensiones de la gestión educativa, sobre todo la dimensión pedagógica, que en esta investigación resultó con menor porcentaje comparado con las demás. Se aconseja mejorar la identificación de las necesidades y rasgos de los alumnos, racionalizar el plan de estudios, vigilar los métodos de instrucción y poner en uso materiales y recursos didácticos.
2. Fortalecer el clima laboral en la institución educativa, poniendo énfasis en las dimensiones recompensa e identidad, que fueron las que menos porcentaje alcanzaron; para ello se sugiere implementar mecanismos internos de reconocimiento laboral tanto individual como para los equipos de trabajo, y fortalecer la identidad mediante acciones de involucramiento en el desarrollo de los proyectos institucionales.
3. Considerar la existencia de la relación altamente significativa entre las dimensiones de la gestión educativa con el clima laboral; para generar políticas de gestión educativa estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria, conducentes a mejorar el clima de trabajo entre los trabajadores de la institución.
4. Fomentar buenas prácticas en la gestión educativa en general, a fin de favorecer al fortalecimiento de un clima laboral óptimo para el desarrollo de la labor docente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguerrondo, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*. Argentina: Troquel.
- Apaza, R. (2020). *Gestión educativa estratégica y su relación con el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca-2018*. Tesis de maestría, Universidad Peruana Unión, Escuela de Posgrado, Lima. Obtenido de [http://200.121.226.32:8080/bitstream/handle/20.500.12840/4181/Raynaldo\\_Tesis\\_Maestro\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://200.121.226.32:8080/bitstream/handle/20.500.12840/4181/Raynaldo_Tesis_Maestro_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20(2), 150-161. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, 9(1). Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_arttext)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (Quinta edición ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Del Castillo, G., & Azuma, A. (2009). *La reforma y las políticas educativas. Impacto en la supervisión escolar*. México: Flacso.
- Effio, M. (2018). *Gestión educativa y clima institucional en docentes de la institución educativa N° 80414 Ricardo Palma, Pacasmayo-2017*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado el 2 de diciembre de 2021, de [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_4af4ca607f03808cf9c945d407f0555b](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_4af4ca607f03808cf9c945d407f0555b)
- Elizondo, A. (2005). *La nueva escuela. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paidós.
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Bogotá, Colombia: Prentice Hall.
- Guadamuz, L. (1998). *Comentarios*. México: En Namó de Mello G. (1998) Nuevas propuestas para la gestión educativa. México: Biblioteca del Normalista/ SEP.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to work*. New York: Willey.

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, UNESCO. (2000). *Gestión educativa estratégica Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 2 de diciembre de 2021, de <https://educrea.cl/gestion-educativa-estrategica-diez-modulos-destinados-a-los-responsables-de-los-procesos-de-transformacion-educativa/>

Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica, IPEBA. (2013). *¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la institución educativa?* Lima, Perú: SINEACE. Recuperado el 2 de diciembre de 2021, de <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/4596>

Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao, España: Devito.

Linares, J. (2018). *Gestión educativa y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de Comas -Lima, 2018*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Lima. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22261/Linares\\_CJL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22261/Linares_CJL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Loera, A. (2004). *Planeación estratégica y política educativa. Buenas escuelas públicas mexicanas*. México:SEP.

López, E., García, L., & Martínez, J. (enero/junio de 2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18). Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672019000100792&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672019000100792&script=sci_arttext)

Lujambio, A., González, J., Martínez, J., & Hernández, D. (2009). *Modelo de gestión educativa estratégica Programa Escuelas de Calidad* (Primera ed.). México: Secretaría de educación pública.

Martínez, E., & Vásquez, S. (Enero-Julio de 2018). Gestión escolar y compromiso organizacional en el logro de aprendizajes de educación Intercultural Bilingüe en el nivel primario. *Muro de la Investigación*, 3(1). doi:<https://doi.org/10.17162/rmi.v3i1.1110>

Ministerio de Educación, MINEDU. (2015). *Compromisos de gestión escolar*. Lima: Ministerio de Educación del Perú. Recuperado el 4 de diciembre de 2021, de

<http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>

Ministerio de Educación, MINEDU. (26 de julio de 2021). Guía para la gestión escolar en IIEE y Programas educativos de educación básica. *Norma legal*, 77. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 5 de diciembre de 2021, de [http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/08/OFICIO\\_MULTIPLE-00026-2021-MINEDU-VMGI-DIGC-GUIA-PARA-LA-GESTION-ESCOLAR.pdf](http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/08/OFICIO_MULTIPLE-00026-2021-MINEDU-VMGI-DIGC-GUIA-PARA-LA-GESTION-ESCOLAR.pdf)

Morales, M. (2018). *La influencia del directivo docente en el clima laboral de la Institución Educativa Barrio Santa Cruz*. Tesis de Maestría, Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Medellín, Colombia. Obtenido de [https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/6222/T\\_ME\\_294.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/6222/T_ME_294.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Moreno, S. (enero/junio de 2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *CES Derecho*, 9(1), 13-33. doi:<https://doi.org/10.21615/cesder.9.1.2>

Pérez-Ruiz, A. (mayo/agosto de 2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educación y Educadores*, 17(2), 357-369. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/834/83432362009.pdf>

Pozner, P. (2003). La gestión escolar. En Secretaría de Educación Pública (SEP). *Antología de gestión escolar*, 35-58.

Quispe, P. (2020). *Gestión educativa y clima laboral en la percepción de los docentes de instituciones educativas de Ayaviri*. Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Obtenido de [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/16874/Patsy\\_Bedsabeth\\_Quispe\\_Sacaca.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/16874/Patsy_Bedsabeth_Quispe_Sacaca.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophía*, 12(1), 55-70. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>

Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional* (Octava ed.). (U. C. Chile, Ed.) Santiago de Chile, Chile.

- Sagredo, E., & Castelló, A. (mayo/agosto de 2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2). Obtenido de [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-47032019000200001&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-47032019000200001&script=sci_arttext)
- Salinas, C., & Bejas, M. (enero/abril de 2019). La toma de decisiones en el clima organizacional desde la gestión directiva del Instituto Técnico Distrital Cruzada Social 2018. *Warisata Revista de Educación*, 1(1), 09-21. Obtenido de <https://revistawarisata.org/index.php/warisata/article/view/9/25>
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la investigación científica*. Lima, Perú: Mantaro.

## ANEXOS

### Anexo 1. Instrumentos para la recolección de datos

#### CUESTIONARIO

#### Gestión educativa en la IE Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022

#### Instrucciones:

Estimado colega, a continuación, se presenta una lista de ítems acerca de la Gestión Educativa en la IE Divino Maestro. Marca con total sinceridad y objetividad. Tu identidad se mantendrá en anonimato, pues esta encuesta es sólo para fines de investigación para la obtención de grado académico y no tiene vínculo alguno con la Institución Educativa.

Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>Gestión Estratégica</b>					
1. ¿La dirección de la IE, tiene claridad acerca de los objetivos institucionales para compartirlo con los demás actores educativos?					
2. ¿La dirección de la IE, propone estrategias adecuadas para el logro de los objetivos institucionales?					
3. ¿La dirección de la IE, promueve que los instrumentos de gestión contemplen las estrategias para el logro de los objetivos institucionales?					
4. ¿La dirección de la IE, dirige la elaboración los instrumentos de gestión de manera conjunta con la comunidad educativa? (en procesos abiertos a las opiniones y sugerencias de todos los participantes)					
5. ¿La dirección de la IE, realiza el seguimiento adecuado y continuo de la ejecución de los planes operativos?					
6. ¿La dirección de la IE, realiza de manera oportuna y adecuada la evaluación y socialización de los logros obtenidos respecto a los objetivos institucionales?					
<b>Gestión administrativa</b>					
7. ¿La dirección de la IE, realiza de manera adecuada la administración de recursos humanos? (cuadro de horas, asignación de funciones y responsabilidades de acuerdo con las competencias de cada trabajador).					
8. ¿La dirección de la IE, realiza de manera adecuada la administración de recursos económicos y físicos? (ingresos propios, aporte de apafa, alimentos, donaciones).					
9. ¿La dirección de la IE, realiza de manera adecuada la administración del tiempo? (horarios, permisos, vacaciones)					
10. ¿La dirección de la IE, garantiza condiciones de seguridad e higiene en el centro laboral?					
11. ¿La dirección de la IE, garantiza la confidencialidad de la información personal de los trabajadores? (monitoreo, evaluación, incidencias)					
12. ¿La dirección de la IE, aplica la normatividad educativa de manera adecuada? (normas relacionadas con el proceso educativo propiamente, sobre carrera magisterial).					
<b>Gestión pedagógica</b>					
13. ¿La dirección de la IE, dirige adecuadamente el proceso de elaboración del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?					
14. ¿La dirección de la IE, dirige adecuadamente el proceso de planificación curricular?					
15. ¿La dirección de la IE, realiza el monitoreo adecuado de la práctica pedagógica? (observa, sugiere, aporta, análisis de casos relevantes, promueve asesorías externas)					
16. ¿La dirección de la IE, promueve y garantiza que la IE cuente con materiales educativos para facilitar el aprendizaje en todas las áreas?					
<b>Gestión comunitaria</b>					
17. ¿La dirección de la IE, brinda atención adecuada a las necesidades, sugerencias o solicitudes de los docentes?					

18. ¿La dirección de la IE, brinda atención adecuada a las necesidades, dificultades e intereses de los estudiantes?					
19. ¿La dirección de la IE, brinda atención adecuada a las sugerencias, solicitudes y consultas de los padres de familia?					
20. ¿La dirección de la IE, garantiza la inclusión de todos los actores educativos en todos los procesos de la IE?					
21. ¿La dirección de la IE, promueve la convivencia democrática entre todos los actores educativos?					

Fuente: Adaptado de MINEDU (2021).

## CUESTIONARIO

### Clima laboral de los docentes en la IE Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022

#### Instrucciones:

Estimado colega, a continuación, se presenta una lista de ítems acerca del Clima Laboral de los docentes de la IE Divino Maestro. Marca con total sinceridad y objetividad. Tu identidad se mantendrá en anonimato, pues esta encuesta es sólo para fines de investigación para la obtención de grado académico y no tiene vínculo alguno con la Institución Educativa.

Ítems	Alternativas de respuesta		
<b>Estructura</b>			
1. ¿Cómo percibes el manejo de los procedimientos y trámites en el desarrollo del trabajo en la IE Divino Maestro?	<b>Burocrático</b> (trabas permanentes en los trámites o procedimientos)	<b>Parcialmente burocrático</b> (trabas eventuales en los trámites o procedimientos)	<b>No burocrático</b> (Sin trabas en los trámites o procedimientos)
2. ¿Cómo percibes el manejo de las reglas del trabajo en la IE Divino Maestro?	<b>Burocrático</b> (las reglas son trabas permanentes para el desarrollo del trabajo)	<b>Parcialmente burocrático</b> (las reglas son trabas eventuales para el desarrollo del trabajo)	<b>No burocrático</b> (las reglas no son trabas para el desarrollo del trabajo)
<b>Responsabilidad</b>			
3. ¿Cómo percibes la toma de decisiones en el trabajo que realizas en el aula, en la IE Divino Maestro?	<b>No se permite tomar decisiones</b>	<b>Pocas veces se permite tomar decisiones</b>	<b>Sí se permite cierta libertad para tomar decisiones</b>
4. ¿Cómo percibes la toma de decisiones en el trabajo colegiado que realizas, en la IE Divino Maestro?	<b>No se permite tomar decisiones</b>	<b>Pocas veces se permite tomar decisiones</b>	<b>Sí se permite cierta libertad para tomar decisiones</b>
<b>Recompensa</b>			
5. ¿Cómo percibes el reconocimiento por buen desempeño en el trabajo como docente en la IE Divino Maestro? (Reconocimiento puede ser mediante resolución, felicitación pública, asignación de mayores responsabilidades)	<b>No se reconoce el buen desempeño docente</b>	<b>A veces se reconoce el buen desempeño docente</b>	<b>Sí se reconoce el buen desempeño docente</b>
6. ¿Cómo percibes el reconocimiento por buen desempeño del equipo de trabajo en la IE Divino Maestro? (Reconocimiento puede ser mediante resolución, o felicitación pública al equipo o comisión)	<b>No se reconoce el buen desempeño del equipo de trabajo</b>	<b>A veces se reconoce el buen desempeño del equipo de trabajo</b>	<b>Sí se reconoce el buen desempeño del equipo de trabajo</b>
<b>Desafío</b>			
7. ¿Percibes que en la IE Divino Maestro, se establecen desafíos motivadores en el área curricular, para alcanzar los objetivos institucionales?	<b>No</b>	<b>A veces</b>	<b>Sí</b>
8. ¿Percibes que en la IE Divino Maestro, se establecen desafíos institucionales motivadores, para alcanzar los objetivos de la IE?	<b>No</b>	<b>A veces</b>	<b>Sí</b>
<b>Relaciones</b>			
9. ¿Cómo percibes las relaciones interpersonales con los colegas en la IE Divino Maestro?	<b>Malas</b>	<b>Regulares</b>	<b>Buenas</b>

10. ¿Cómo percibes las relaciones interpersonales con los jefes en la IE Divino Maestro?	<b>Malas</b>	<b>Regulares</b>	<b>Buenas</b>
<b>Cooperación</b>			
11. ¿Cómo percibes el apoyo mutuo entre colegas en la IE Divino Maestro?	<b>Nunca nos apoyamos</b>	<b>A veces nos apoyamos</b>	<b>Siempre nos apoyamos</b>
12. ¿Cómo percibes el apoyo por parte de la dirección a los trabajadores en la IE Divino Maestro?	<b>Nunca nos apoya</b>	<b>A veces nos apoya</b>	<b>Siempre nos apoya</b>
<b>Estándares</b>			
13. ¿Cómo percibes la socialización del instrumento de monitoreo por parte de la dirección de la IE Divino Maestro?	<b>No socializa</b>	<b>Sólo informa, no explica con claridad</b>	<b>Sí socializa con claridad</b>
14. ¿Cómo percibes el monitoreo por parte de la dirección de la IE Divino Maestro?	<b>Negativo</b> (obstaculiza el crecimiento profesional: critica, sanciona, sólo busca errores)	<b>Neutro</b> (sólo observa)	<b>Positivo</b> (promueve el crecimiento profesional: sugiere, enseña, resalta lo positivo)
<b>Conflictos</b>			
15. ¿Cómo percibes que la dirección de la IE Divino Maestro, realiza la solución de conflictos entre los docentes de la IE? *Conflicto: desacuerdos, discrepancias, malos entendidos, enemistades.	<b>Tensión</b> (No soluciona los conflictos, no hay capacidad de llegar a acuerdos)	<b>Evasión/Negación</b> (Posterga la solución a los conflictos o niega su existencia)	<b>Conciliación</b> (Promueve acuerdos en consenso, entendiendo a ambas partes)
16. ¿Cómo percibes que la dirección de la IE Divino Maestro, realiza la solución de conflictos entre los docentes y el equipo directivo? *Conflicto: desacuerdos, discrepancias, malos entendidos, enemistades.	<b>Tensión</b>	<b>Evasión/Negación</b>	<b>Conciliación</b>
<b>Identidad</b>			
17. ¿Cómo percibes el sentimiento de pertenencia a la institución educativa, por parte de los docentes de la IE Divino Maestro?	<b>No existe sentimiento de pertenencia</b> (nunca se identifican con la IE)	<b>A veces muestran sentimiento de pertenencia</b> (a veces se identifican con la IE)	<b>Sí existe sentimiento de pertenencia</b> (se identifican con la IE)
18. ¿Cómo percibes el involucramiento de los docentes, en la ejecución de los planes institucionales?	<b>Nunca se involucran con la IE</b>	<b>A veces se involucran con la IE</b>	<b>Completamente involucrados con la IE</b>

**Fuente:** Litwin y Stinger (1968) citados por (Goncalves, 1997).

## Anexo 2. Validación del instrumento de medición por juicio de expertos

## Ficha de validación del instrumento

## I. Datos informativos

Apellidos y nombres del experto	Institución donde labora	Grado académico	Autor del instrumento
Díaz Mesia Dionicia	UGEL Rioja	Mg. En educación	Bach. Roldán Arévalo Franco

Título del instrumento: Gestión educativa en la IE Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022.

Instrucciones: Lea cada uno de los indicadores correspondientes a los criterios que estructura la validación de los instrumentos de tesis, valóralos con honestidad y juicio crítico según corresponda.

Alternativas:

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Buena (4) Excelente (5)

## II. Aspectos de validación

Criterios	Indicadores	1	2	3	4	5
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					x
Objetividad	Está expresado en premisas observables.				x	
Actualidad	Está adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				x	
Organización	Existe una organización lógica.				x	x
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				x	x
Intencionalidad	Está adecuado para valorar aspectos de la variable.				x	
Consistencia	Está basado en los aspectos teórico científico.				x	
Coherencia	Existe coherencia entre los indicadores y las dimensiones.				x	
Metodología	Las estrategias responden al propósito de la investigación.					x
Pertinencia	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.				x	
Subtotal					20	15
Total					45	

III. Opinión de aplicación: Es procedente la aplicación del instrumento en esta investigación.

IV. Promedio de evaluación: 45 puntos

Rioja, 9 de febrero del 2022

Firma y Sello


 GOBIERNO REGIONAL DE SAN MARTÍN  
 DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN  
 OFICINA DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - RIOJA  
 Mg. Dionicia Díaz Mesia  
 ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN INICIAL  
 C.M. 1001105105

### Ficha de validación del instrumento

#### I. Datos informativos

Apellidos y nombres del experto	Institución donde labora	Grado académico	Autor del instrumento
Karim Vela Zabaleta	ISPP "GJSM"	Mg. En educación	Bach. Roldán Arévalo Franco

Título del instrumento: Gestión educativa en la IE Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022.

Instrucciones: Lea cada uno de los indicadores correspondientes a los criterios que estructura la validación de los instrumentos de tesis, valóralos con honestidad y juicio crítico según corresponda.

Alternativas:

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Buena (4) Excelente (5)

#### II. Aspectos de validación

Criterios	Indicadores	1	2	3	4	5
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.				x	
Objetividad	Está expresado en premisas observables.					x
Actualidad	Está adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				x	
Organización	Existe una organización lógica.				x	
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					x
Intencionalidad	Está adecuado para valorar aspectos de la variable.					x
Consistencia	Está basado en los aspectos teórico científico.				x	
Coherencia	Existe coherencia entre los indicadores y las dimensiones.					x
Metodología	Las estrategias responden al propósito de la investigación.				x	
Pertinencia	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					x
Subtotal					20	15
Total					45	

III. Opinión de aplicación: Es procedente la aplicación del instrumento en esta investigación.

IV. Promedio de evaluación: 45 puntos

Rioja, 9 de febrero del 2022

Firma y Sello

  
 INSTITUTO VICEPRESIDENCIAL DE PEDAGOGÍA PÚBLICA  
 SIMBALETA, 2011 DE ION 2011  
  
 Mg. Karim Vela Zabaleta  
 Docente Formadora Nivel Inicial  
 C.M.: 1933433960

### Ficha de validación del instrumento

#### I. Datos informativos

Apellidos y nombres del experto	Institución donde labora	Grado académico	Autor del instrumento
Eva Torres Tuesta	I.E.I N° 313 Jehová es mi Pastor	Mg. En educación	Bach. Roldán Arévalo Franco

Título del instrumento: Gestión educativa en la IE Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022.

Instrucciones: Lea cada uno de los indicadores correspondientes a los criterios que estructura la validación de los instrumentos de tesis, valóralos con honestidad y juicio crítico según corresponda.

Alternativas:

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Buena (4) Excelente (5)

#### II. Aspectos de validación

Criterios	Indicadores	1	2	3	4	5
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
Objetividad	Está expresado en premisas observables.					X
Actualidad	Está adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
Organización	Existe una organización lógica.				X	
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
Intencionalidad	Está adecuado para valorar aspectos de la variable.				X	
Consistencia	Está basado en los aspectos teórico científico.					X
Coherencia	Existe coherencia entre los indicadores y las dimensiones.				X	
Metodología	Las estrategias responden al propósito de la investigación.				X	
Pertinencia	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X
Subtotal					20	25
Total					45	

III. Opinión de aplicación: Es procedente la aplicación del instrumento en esta investigación.

IV. Promedio de evaluación: 45 puntos

Rioja, 9 de febrero del 2022

Firma y Sello



DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN  
Dpto. RIOJA  
Mg. Eva Torres Tuesta  
DIRECTORA  
M. 001047 28

Ficha de validación del instrumento

V. Datos informativos

Apellidos y nombres del experto	Institución donde labora	Grado académico	Autor del instrumento
Dionicia Diaz Mesia	UGEL Rioja	Mg. En Educación	Bach. Roldán Arévalo Franco
Titulo del instrumento: Clima laboral de los docentes en la IE Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022.			

Instrucciones: Lea cada uno de los indicadores correspondientes a los criterios que estructura la validación de los instrumentos de tesis, valóralos con honestidad y juicio crítico según corresponda.

Alternativas:

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Buena (4) Excelente (5)

VI. Aspectos de validación

Criterios	Indicadores	1	2	3	4	5
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					✓
Objetividad	Está expresado en premisas observables.				✓	
Actualidad	Está adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				✓	
Organización	Existe una organización lógica.					✓
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				✓	
Intencionalidad	Está adecuado para valorar aspectos de la variable.					✓
Consistencia	Está basado en los aspectos teórico científico.				✓	
Coherencia	Existe coherencia entre los indicadores y las dimensiones.				✓	
Metodología	Las estrategias responden al propósito de la investigación.				✓	
Pertinencia	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					✓
Subtotal						
Total					44	

VII. Opinión de aplicación: Es procedente la aplicación del instrumento en esta investigación.

VIII. Promedio de evaluación: *4.4* puntos

Rioja, 09 de febrero del 2022

Firma y Sello



Ficha de validación del instrumento

V. Datos informativos

Apellidos y nombres del experto	Institución donde labora	Grado académico	Autor del instrumento
Karim Vela Zabaleta	ISPP "GJSM"	Mg. En Educación	Bach. Roldán Arévalo Franco
Título del instrumento: Clima laboral de los docentes en la IE Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022.			

Instrucciones: Lea cada uno de los indicadores correspondientes a los criterios que estructura la validación de los instrumentos de tesis, valóralos con honestidad y juicio crítico según corresponda.

Alternativas:

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Buena (4) Excelente (5)

VI. Aspectos de validación

Criterios	Indicadores	1	2	3	4	5
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.				Y	
Objetividad	Está expresado en premisas observables.				X	
Actualidad	Está adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					√
Organización	Existe una organización lógica.					X
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
Intencionalidad	Está adecuado para valorar aspectos de la variable.				X	
Consistencia	Está basado en los aspectos teórico científico.					X
Coherencia	Existe coherencia entre los indicadores y las dimensiones.				X	
Metodología	Las estrategias responden al propósito de la investigación.					X
Pertinencia	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.				X	
Subtotal						
Total						45

VII. Opinión de aplicación: Es procedente la aplicación del instrumento en esta investigación.

VIII. Promedio de evaluación: 45 puntos

Rioja, 09 de febrero del 2022

Firma y Sello

  
 Mg. Karim Vela Zabaleta  
 Docente Formadora Nivel Inicial  
 C.M. 1042430463

### Ficha de validación del instrumento

#### V. Datos informativos

Apellidos y nombres del experto	Institución donde labora	Grado académico	Autor del instrumento
Eva Torres Tuesta	I.E.I N° 313 "Jehová es mi Pastor"	Mg. En Educación	Bach. Roldán Arévalo Franco
Título del instrumento: Clima laboral de los docentes en la IE Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022.			

Instrucciones: Lea cada uno de los indicadores correspondientes a los criterios que estructura la validación de los instrumentos de tesis, valóralos con honestidad y juicio crítico según corresponda.

Alternativas:

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Buena (4) Excelente (5)

#### VI. Aspectos de validación

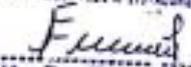
Criterios	Indicadores	1	2	3	4	5
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
Objetividad	Está expresado en premisas observables.				X	
Actualidad	Está adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
Organización	Existe una organización lógica.					X
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				X	
Intencionalidad	Está adecuado para valorar aspectos de la variable.				X	
Consistencia	Está basado en los aspectos teórico científico.					X
Coherencia	Existe coherencia entre los indicadores y las dimensiones.				X	
Metodología	Las estrategias responden al propósito de la investigación.			X		
Pertinencia	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.				X	
Subtotal						
Total					41	

VII. Opinión de aplicación: Es procedente la aplicación del instrumento en esta investigación.

VIII. Promedio de evaluación: 41 puntos...

Rioja 09 de Febrero del 2022

Firma y Sello


  
 DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN  
 Cusco - I.E.I N° 313 - JERUSALÉN  
  
 Mg. Eva Torres Tuesta  
 DIRECTORA  
 C.I. 1001047468

### Anexo 3. Prueba de confiabilidad del instrumento de medición

Variable: Gestión educativa

Docentes	Ítems																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
01	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
02	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5
03	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	4	4	4
04	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
05	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	4
06	3	4	3	3	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4
07	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	5
08	4	3	4	3	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	3	4	4
09	5	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	5	5	5	3	4	4	4
10	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
Varianza	0.6	0.5	0.6	0.8	0.8	0.5	0.9	0.7	0.6	0.7	0.7	0.7	0.5	0.6	0.7	0.4	0.5	0.5
Desviación Estándar	0.4	0.3	0.4	0.6	0.6	0.2	0.9	0.5	0.4	0.4	0.6	0.4	0.3	0.4	0.5	0.2	0.2	0.2

Docentes	19	20	21	Puntaje Total
01	4	4	3	81
02	5	5	5	96
03	4	4	4	93
04	5	5	5	102
05	5	5	4	93
06	5	5	5	88
07	5	5	5	93
08	5	3	3	85
09	5	5	3	84
10	4	5	5	96
Varianza	0.5	0.7	0.9	37.7
Desviación Estándar	0.2	0.4	0.8	9.0

Para la medición de la confiabilidad se utilizó el método de la incorrelación de los ítems, utilizando la fórmula de correlación propuesta por Cronbach, cuyo coeficiente se conoce bajo el nombre de coeficiente de alfa (Brown, 1980, p.105), cuando éstos no son valorados dicotómicamente:

$$r = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

$$r = 0,8007$$

Donde:

$S_i$ : desviación estándar poblacional de los ítems.

$S_t^2$ : varianza poblacional de los ítems.

n: N° de docentes que participaron en la muestra piloto.

Con un nivel de probabilidad del 95% el grado de consistencia interna existente entre los resultados obtenidos de un levantamiento previo de información a una muestra piloto de 10 unidades de análisis es de 0,8007, el cual es superior al parámetro establecido de +0,70 (sugerido en el manual de evaluación como el coeficiente mínimo aceptable para garantizar la efectividad de cualquier tipo de estimación sobre confiabilidad). Significando que el grado de consistencia interna existente entre los resultados obtenidos por los docentes de una muestra piloto al haber utilizado un cuestionario sobre Gestión Educativa, es altamente confiable en un 80,07% y está apto para ser aplicado al grupo en estudio de la investigación.

#### Variable Clima laboral

Nº de estudiantes	Ítems																		Puntaje total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
01	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	46
02	3	3	3	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	46
03	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	45
04	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	52
05	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	48
06	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	51
07	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
08	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	51
09	2	2	3	3	1	2	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	45
10	3	1	2	3	3	1	2	2	1	1	2	2	3	1	1	3	1	1	33
Varianza	0.5	0.7	0.3	0.0	0.8	0.8	0.5	0.7	0.7	0.6	0.5	0.5	0.5	0.8	0.6	0.0	0.7	0.7	27.21
Desviación Estándar	0.2	0.4	0.1	0.0	0.6	0.7	0.2	0.5	0.4	0.4	0.2	0.2	0.2	0.6	0.4	0.0	0.4	0.4	6.0

Para la medición de la confiabilidad se utilizó el método de la incorrelación de los ítems, utilizando la fórmula de correlación propuesta por Cronbach, cuyo coeficiente se conoce bajo el nombre de coeficiente de alfa (Brown, 1980, p.105), cuando éstos no son valorados dicotómicamente:

$$r = \frac{k}{k - 1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right)$$

$$r = 0,8250$$

Donde:

$S_i$  : desviación estándar poblacional de los ítems.

$S^2$  : varianza poblacional de los ítems.

n : Nº de docentes que participaron en la muestra piloto.

Con un nivel de probabilidad del 95% el grado de consistencia interna existente entre los resultados obtenidos de un levantamiento previo de información a una muestra piloto de 10 unidades de análisis es de 0,8250, el cual es superior al parámetro establecido de +0,70 (sugerido en el manual de evaluación como el coeficiente mínimo aceptable para garantizar la efectividad de cualquier tipo de estimación sobre confiabilidad). Significando que el grado de consistencia interna existente entre los resultados obtenidos por los docentes de una muestra piloto al haber utilizado un cuestionario sobre Gestión Educativa, es altamente confiable en un 82,50% y está apto para ser aplicado al grupo en estudio de la investigación.

## Anexo 4. Autorización



**AUTORIZACIÓN PARA APLICAR FICHAS DE ENCUESTA A DOCENTES DE  
LA I.E. DIVINO MAESTRO**

Segunda Jerusalén, 10 de octubre de 2022

**QUIEN SUSCRIBE,**

DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "DIVINO MAESTRO", DE SEGUNDA JERUSALÉN, DISTRITO DE ELÍAS SOPLÍN VARGAS, PROVINCIA DE RIOJA, REGIÓN SAN MARTÍN;

**VISTO:**

La solicitud presentada por el Prof. Roldan Arévalo Franco, sub director (e) de la I.E. "Divino Maestro"; en la que solicita Autorización para aplicar fichas de encuestas a los docentes de esta Institución; siendo aceptada la petición, esta Dirección:

**AUTORIZA:**

Aplicar las fichas de encuestas para el trabajo de investigación denominado "Gestión Educativa y Clima Laboral de los docentes de la Institución Educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén 2022", para obtener el grado académico de Magister en Educación.

Atentamente,

COLEGIO DIVINO MAESTRO  
Segunda Jerusalén  
Roldan Arévalo Franco  
DIRECTOR (e)  
P. 0638049

### Anexo 5. Matriz de consistencia

Título: Gestión educativa y clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES DE ESTUDIO	MÉTODOS
<p>¿Qué tipo de relación existe entre la gestión educativa y el clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar el tipo de relación que existe entre la gestión educativa y el clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Describir la gestión educativa en la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022, en sus dimensiones: gestión estratégica, administrativa, pedagógica, y comunitaria.</li> <li>- Describir el clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022, en sus dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.</li> <li>- Establecer el grado de relación que existe entre las dimensiones de la gestión educativa y el clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022.</li> </ul> <p><b>HIPÓTESIS:</b> <b>Hi:</b> Existe relación positiva entre la gestión educativa y el clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022. <b>Ho:</b> No existe relación positiva entre la gestión educativa y el clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022.</p>	<p><b>Variable 1:</b> Gestión educativa <b>Definición conceptual:</b> Es la capacidad para dirigir un conjunto de procesos y recursos de la escuela, tomar decisiones, buscando mejorar constantemente el proceso de enseñanza-aprendizaje y la formación integral de los estudiantes (IPEBA, 2013). Para ello será esencial el liderazgo del director cuya labor será la concertación, acompañamiento, comunicación, motivación al personal a su cargo, a fin de que todos los actores educativos estén enfocados en la el logro de los objetivos institucionales (MINEDU, 2015). En suma, la gestión educativa integra procesos administrativos y de liderazgo pedagógico, buscando el desarrollo integral de los estudiantes (MINEDU, 2021).</p> <p><b>Definición Operacional:</b> La gestión educativa se expresará en escala de muy buena, buena, regular, mala, muy mala, según el análisis de las dimensiones: gestión estratégica, administrativa, pedagógica, y comunitaria. La medición de los indicadores se realizará mediante la aplicación de un cuestionario elaborado por el investigador, basado en las dimensiones presentadas por el MINEDU (2021), validado mediante juicio de expertos y con confiabilidad estadística mediante el coeficiente de Crombach</p> <p><b>Variable 2:</b> Clima laboral <b>Definición Conceptual</b> Es el ambiente interno que experimentan los integrantes de una organización y tiene relación directa con el nivel de motivación de cada uno de los miembros (Chiavenato, 2007). Es la cualidad del ambiente de trabajo, percibida o experimentada por los integrantes de la organización, y que influye en su comportamiento (Litwin, 1971, citado por Chiavenato, 2007). Son las percepciones que comparten los integrantes de una organización respecto al trabajo que realizan, al ambiente físico donde laboran, a las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo y a las diferentes reglamentaciones y normas formales referentes al trabajo (Rodríguez, 2015).</p> <p><b>Definición Operacional</b> El clima laboral de los docentes se expresará en escala de muy bueno, bueno, regular, malo, muy malo, según el análisis de sus dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. La medición de los indicadores se realizará mediante la aplicación de un cuestionario elaborado por el investigador, basado en las dimensiones propuestas por Litwin y Stinger (1968) citados por (Goncalves, 1997), validado mediante juicio de expertos y con confiabilidad estadística mediante el coeficiente de Crombach.</p>	<p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b> El diseño de investigación fue experimental, pues no hubo manipulación de alguna variable (Hernández, 2010); cuyo diagrama es el siguiente:</p>  <p>Donde: M = Muestra O1 = Variable 1: Gestión educativa O2 = Variable 2: Clima laboral r = Relación entre las variables de estudio</p> <p><b>POBLACIÓN:</b> La población estuvo conformada por todos los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022, que en total son 40.</p> <p><b>MUESTRA:</b> 40 docentes, muestra poblacional.</p> <p><b>TÉCNICAS:</b> Encuesta <b>INSTRUMENTOS:</b> Cuestionario <b>ANÁLISIS DE DATOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Se utilizó tablas de frecuencias absolutas (fi) y relativas (hi%) simple, así como las mediciones estadísticas, como el promedio (<math>\bar{X}</math>), desviación estándar (S) y coeficiente de variación (CV%).</li> <li>b. Como los datos que provinieron de la aplicación de los cuestionarios, no tuvieron una distribución normal, se eligió el coeficiente de correlación rho de Spearman para la obtención de las correlaciones y análisis de los p-valores.</li> </ol>

# Gestión educativa y clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022

*por* Roldán Arévalo Franco

---

**Fecha de entrega:** 22-nov-2023 10:40a.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2207995179

**Nombre del archivo:** MAEST.GEST.EDUC.\_-1.docx (2.69M)

**Total de palabras:** 17290

**Total de caracteres:** 96527

# Gestión educativa y clima laboral de los docentes de la institución educativa Divino Maestro, Segunda Jerusalén, 2022

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>tesis.unsm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.unsm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.une.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional de Trujillo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.unheval.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>