


Teoría fundamentada para el diseño de un modelo de gestión educativa local de calidad

Grounded theory for the design of a quality local educational management model

 Rivadeneyra Pérez, Fiorella Del Rosario¹



Recibido: 14-11-2022

Aceptado: 30-11-2022

DOI: <https://doi.org/10.26495/tzh.v14i2.2279>

RESUMEN

Las instituciones educativas y las unidades de gestión estatal que las administran tienen como problemáticas cruciales al liderazgo directivo escolar y el clima organizacional. Después de un estudio diagnóstico de tipo básico, descriptivo-propositivo de modo contextualizado, mediante la aplicación del Test de Lewin para el liderazgo directivo escolar aplicado a 61 directores de instituciones educativas que arrojó como predominante los estilos de liderazgo democrático y autoritario; mientras que la aplicación del Test de Litwin & Stringer a 279 docentes, arrojó un clima organizacional inadecuado desde la percepción que ellos tienen sobre los centros educativos donde laboran. Ambos resultados se tomaron en cuenta para proponer el modelo de gestión de calidad desde la teoría fundamentada en el contexto bajo estudio.

Palabras Claves: *Gestión educativa, Gestión de calidad, Liderazgo directivo, clima organizacional, teoría fundamentada*

ABSTRACT

The educational institutions and the state management units that administer them have as crucial problems the school management leadership and the organizational climate. After a basic, descriptive-propositive diagnostic study in a contextualized way, through the application of the Lewin Test for school managerial leadership applied to 91 directors of educational institutions that showed the styles of democratic and authoritarian leadership as predominant; while the application of the Litwin & Stringer Test to 279 teachers, showed an inadequate organizational climate from the perception that they have about the educational centers where they work. Both results were taken into account to propose the quality management model from the grounded theory in the context under study.

Keywords: *Educational management, quality management, executive leadership, organizational climate, grounded theory*

¹ *Licenciada en Educación, especialidad lengua y literatura. Magister en Docencia y Gestión Educativa. Doctoranda en Ciencias de la Educación – Universidad César Vallejo. fiorellariv@hotmail.com Docente en Educación Básica Regular. ORCID: 0000-0002-6331-3018*

INTRODUCCIÓN

La gestión de toda institución, más aún en el contexto educacional, requiere de planificación estratégica puesto que siempre pueden acontecer problemas de gestión ya sea por la acción directiva o por el clima institucional que prima en un momento determinado, que pare el caso, la presente investigación se circunscribe a la Unidad de Gestión Educativa Local-UGEL en la región Lambayeque.

Entre las diversas problemáticas se encuentran el pago de deudas sociales como acto de justicia al sector educación (Unidad de Gestión Educativa Local – Lambayeque [UGEL], 2022), denuncias a directores de instituciones educativas por parte de padres de familias (UGEL, 2020) o de los docentes tanto a sus directores como a autoridades de la Unidad de Gestión respectiva (Radio Programa del Perú [RPP], 2016), entre otras situaciones como también denuncias entre colegas docentes por diversos motivos, situaciones que no se constituyen en hechos aislado, sino recurrentes, por lo que es necesario que desde la investigación científica educacional se aborde la temática de mejora en la calidad de gestión educativa para disminuir los índices problematizadores, que influyen no solo a la interacción entre los colaboradores docentes y administrativos de las instituciones educativas - IE, sino también a los mismos estudiantes en su formación integral (Everart, Morris y Wilson, 2004; Selamy, 2014).

Dada la problemática mencionada, es importante que las IE y sus unidades gestoras ya sea en el sector público o privado, planifiquen de manera sustentada procesos de gestión eficaz y eficiente para que alcancen sus objetivos institucionales de corto, mediano y largo plazo mediados por liderazgo pertinente para un idóneo clima organizacional, con carácter innovador, suscitando organismos educativos creativos, funcionales, acorde a las exigencias actuales de la sociedad (Sarta, Durand & Vergne, 2020; Sánchez, 2019). Por ello, los temas liderazgo directivo y clima organizacional son necesarios e imprescindibles de abordar para que se vaya generando una cultura organizacional de la calidad que beneficie a la formación integral de los estudiantes de todos los niveles y modalidades, pues como refiere Easley (2019) siendo el liderazgo directivo un tema bastante estudiado, no suele ser adecuadamente aplicado dentro de los planes de mejora, ocurriendo lo mismo con el clima organizacional escolar (Akpom, Chukwudi & Uche, 2022) de ahí la necesidad de investigar estos aspectos en un contexto de gestión educativa local y no sólo en una institución educativa.

También para el Ministerio de Educación del Perú-MINEDU (2017) el clima escolar y el liderazgo directivo educacional son temas sensibles dado que, un ambiente escolar tenso y con un liderazgo directivo inadecuado, suelen haber conflictos que se van ampliando impidiendo el éxito educacional (Iglesias, Torres & Mora, 2020) y por consiguientes la calidad educativa (Rossi & Rossi, 2020; Mestanza & Vega, 2021).

Existen muchas formas de contribuir a la problemática presentada, para el presente contexto, se partió de un estudio diagnóstico situacional producto de una investigación de tipo básico, descriptivo-propositivo, con diseño no experimental transversal, que dio pie a la propuesta de modelamiento de gestión de calidad desde la teoría fundamentada.

MARCO TEÓRICO

En función a las investigaciones sobre los directivos y su gestión en las IE, Ganaden (2020), desde el contexto filipino, manifiesta la necesidad de las competencias gerenciales en directores y educadores como compromiso con la comunidad educativa y social, así como lo piensan los investigadores turcos Özdemir et al. (2020), afirmando la relación positiva directa entre competencias de los directores y el liderazgo estratégico. De igual manera en Indonesia, Banjarnahor et al. (2018) piensan que los estilos de liderazgo directivo y participativo favorecen el compromiso organizacional en las instituciones educativas, haciéndonos creativos y resolutivos de problemas (Canli y Ozdemir, 2022), por lo que han de estar formados tanto conceptual como técnicamente, en habilidades integrales (Prastiawan, 2020).

Ya en el contexto latinoamericano, Sotelo y Figueroa (2017) consideraron que un buen clima organizacional se condice con la calidad de servicio mientras que López et al. (2019), manifiestan que promueve la convivencia adecuada en la IE; y que en nuestro país Incio y Capuñay (2020) dieron a conocer que existe correlación significativa entre el liderazgo autoritario del director y el poco eficiente desempeño laboral del docente. Este mismo tipo de relación entre la forma de ejercicio del liderazgo directivo y su influencia en la comunidad educativa lo comprende también Huaranga et al. (2018) y Sánchez (2019)

Pasando a los enfoques conceptuales asumidos, estos son liderazgo directivo, clima organizacional, gestión de calidad y teoría fundamentada en el campo educativo, los cuales fueron comprendidos de la siguiente manera:

En el ámbito organizacional y educativo, el liderazgo es un tema bastante estudiado a nivel global (Riascos-Hinestroza y Becerril-Arostegui, 2021) incluso existiendo según Silva (2016) citado por Alcázar (2020) hasta 1000 definiciones. Sin embargo, todas suelen coincidir que el liderazgo debe influir de manera positiva sobre las organizaciones que tienen a cargo (Dávila, 2021) por lo que debe contar con cualidades diversas, entre ellas las comunicacionales (Manzanilla, 2021) tan necesarias para generar oportunidades de desarrollo en las instituciones educativas (Hasek y Ortiz, 2021) que cada vez son más diversas y pluriculturales (Ritacco y Amores, 2019) por lo que el líder debe ser agente de cooperación interinstitucional, gestionando adecuadamente la diversidad.

Yendo al clima organizacional Gonzáles et al. (2021) lo comprenden desde las dimensiones estructural (clasificación de objetivos), perceptual (comprensión de los agentes) e interactiva (relación entorno-personas) mientras Gálvez (2021) propone que debe ser comprendida desde la comunicación, el liderazgo y las políticas de gestión (formación y retribución). Bada et al. (2020) señalan que, en las organizaciones docentes, la vocación de servicio promueve un buen clima escolar, mientras que Soria et al. (2019) expresan que un buen clima organizacional y satisfacción laboral construyen el éxito institucional dado que promueven un idóneo desempeño de los trabajadores.

Desde la teoría fundamentada aplicada al ámbito educativo Alarcón, Munera y Montes (2017) se refiere de la pertinencia de esta metodología investigativa para comprender los fenómenos educacionales dado que genera interpretación de datos con carácter interdisciplinar haciéndolo más asequibles desde la realidad contextual; tan es así que Campo y Labarca (2009) la proponen como metodológica apropiada para dar a conocer las representaciones sociales que cumplen un papel imprescindible para mejorar el rol orientador del docente; o mejor aún como lo señala Morán (2015)

estrategia pertinente que permite distinguir las diferencias entre la teoría y la práctica educativas, detectando problemáticas y proponiendo sustento de soluciones, como es el presente caso.

METODOLOGÍA

La investigación tuvo dos fases: el estudio diagnóstico que fue de tipo básico en el contexto de estudio a la Unidad de Gestión Educativa Local-Lambayeque a una muestra de 61 directivos a quienes se les aplicó el test de liderazgo de Lewin (1997, 1999) y a 279 docentes a quienes se les aplicó el test clima organizacional de Litwin & Stringer (1968) bajo muestreo aleatorio sistemático. Además, en esta fase, se asumió el diseño no experimental, transversal descriptivo. La segunda fase fue de carácter propositivo dado que diseñó y propuso un modelamiento de gestión educativa de calidad desde la teoría fundamentada. A continuación, se presenta las fases investigativas (Tabla 1):

Tabla 1. Fases de la investigación

	VN.1. Liderazgo directivo escolar en II.EE públicas	VN.2. Clima organizacional en II.EE públicas
Fase diagnóstica	<p>VN1₁ Liderazgo directivo de estilo autoritario</p> <p>VN1₂ Liderazgo directivo de estilo democrático</p> <p>VN1₃ Liderazgo directivo de estilo laissez faire</p>	<p>VN2₁ Relaciones sociales</p> <p>VN2₂ Aspectos organizacionales</p> <p>VN2₃ Motivación</p> <p>VN2₄ Comunicación</p> <p>VN2₅ Liderazgo</p> <p>VN2₆ Ambiente físico</p>
Fase Propositiva	Modelamiento de gestión educativa de calidad	

La técnica empleada fue la encuesta estructurada en línea mientras que los instrumentos fueron el Test *Estilo de Liderazgo Kurt Lewin* en versión de Rueda (2020) y el Test *Clima organizacional de Litwin y Stringer* en versión de Plácido-Hernández (2018), digitalizados en la plataforma Google Forms. Otra técnica investigativa usada fue el análisis bibliográfico, para el respaldo teórico (Ellegard & Wallin, 2015) de la investigación y del modelamiento.

La información recogida fue procesada en Excel, para establecer los resultados en tablas de distribución de frecuencias porcentuales, desde donde se elaboraron las gráficas respectivas, lo que permitió establecer organizadamente, presentar y comparar resultados para realizar el análisis e interpretación objetiva de las variables y sus dimensiones en la fase diagnóstica. Desde la ética de la investigación se asumieron los criterios de la British Educational Research Association (BERA, 2019).

RESULTADOS

En función de la fase diagnóstica los resultados fueron: Por test de Lewin arrojaron un 74% del estilo democrático, un 57% de estilo autoritario y un 25% del estilo Laissez Faire. Los resultados en las dimensiones del Test de Litwin & Stringer oscilaron entre el 30% y el 72% en el nivel bajo del clima organizacional; infiriendo que en el estudio predominó el liderazgo de estilo democrático seguido del estilo autoritario, y las instituciones educativas se encuentran en un nivel bajo de clima organizacional; proponiéndose un modelamiento de gestión de calidad.

Tabla 2. Índice predominante de reactivos Kurt Lewin. Directivos IE

ESTILOS	Reactivos		Directivos	
	f	%	n	%
1. ESTILO AUTORITARIO	35	57%	61	100%
2. ESTILO DEMOCRÁTICO	45	74%	61	100%
3. ESTILO LAISSEZ FAIRE	15	25%	61	100%

Fuente: Base de datos de la investigación

En función a la segunda variable nivel del clima organizacional mayoritario en las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022 en perspectiva de los docentes, el Test Clima organizacional de Litwin y Stringer, el test arrojó:

Tabla 3. Síntesis estadística Test Litwin y Stringer. Docentes IE

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	NUNCA (Bajo)		RARA VEZ (Medio)		A VECES (Suficiente)		SIEMPRE (Alto)		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
D. RELACIONES SOCIALES	1. Compañerismo y colaboración	200	72%	60	22%	10	4%	9	3%	279	100%
	2. Relaciones Interpersonales	180	65%	90	32%	9	3%	0	0%	279	100%
	3. Funciones asignadas (carga de trabajo)	189	68%	45	16%	14	5%	31	11%	279	100%
D. ASPECTOS ORGANIZACIONALES	4. Autonomía en la toma de decisiones	200	72%	44	16%	30	11%	5	2%	279	100%
	5. Derechos laborales y sindicato	153	55%	85	30%	20	7%	21	8%	279	100%
	6. Desarrollo académico	127	46%	93	33%	26	9%	33	12%	279	100%
	7. Filosofía institucional.	180	65%	61	18%	25	5%	13	5%	279	100%
D. MOTIVACIONAL	8. Motivación	180	65%	56	20%	23	8%	20	7%	279	100%
D. COMUNICACIONAL	9. Comunicación	170	61%	50	18%	29	10%	30	11%	279	100%
D. LIDERAZGO	10. Liderazgo	190	68%	56	20%	20	7%	13	5%	279	100%
D. AMBIENTE FÍSICO	11. Infraestructura de apoyo	122	44%	121	43%	22	8%	14	5%	279	100%
	12. Materiales de trabajo	84	30%	112	40%	63	23%	20	7%	279	100%

Fuente. Base de datos de la investigación

MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD DESDE LA TEORÍA FUNDAMENTADA

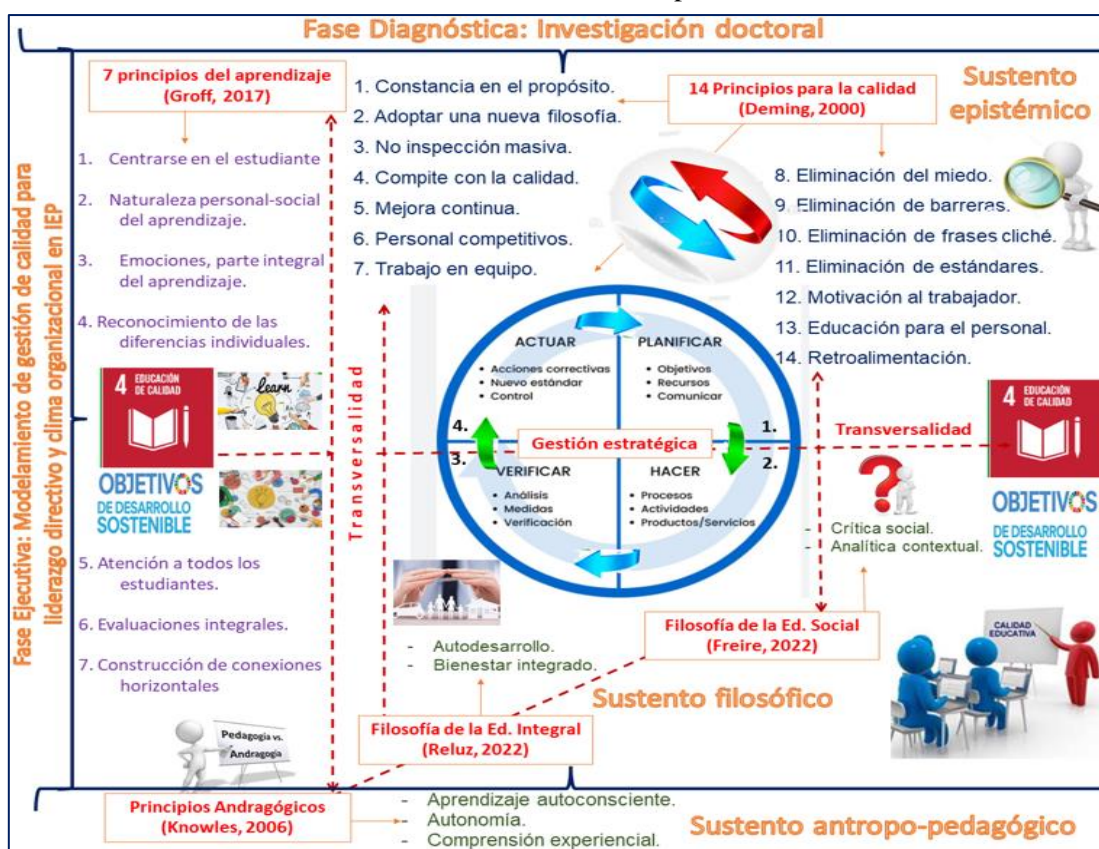
En la actualidad, tanto en el ámbito público como el privado las organizaciones diseñan modelos de gestión de calidad que les permitan estructurar sus procesos de mejora continua en el servicio que brindan. En el contexto de la presente investigación doctoral se propone el Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas.

El modelamiento propuesto se puede ejecutar en contextos diferenciados, pero principalmente se encuentra diseñado para organizaciones educativas con la finalidad de mejorar aspectos de liderazgo y clima organizacional, encontrándose guiado por los siguientes principios del aprendizaje postulado por Jeniffer Groff (2017): Centrarse en el estudiante, la naturaleza personal-social del aprendizaje, las emociones son parte integral del aprendizaje, reconocimiento de las diferencias individuales, poner atención a todos los estudiantes, usar evaluaciones integrales y construir conexiones horizontales; a su vez se orienta en el cuarto objetivo del desarrollo sostenible-ODS que es la Educación de calidad.

El presente modelamiento se sustentó en el fundamento epistemológico de la calidad de Deming (2000); las filosofías de la educación de Freire (2004) desde el aspecto social y desde la integralidad de Reluz (2022); asimismo, se respaldó en la concepción antropológico-educativa de la andragogía de Knowles (2006). De manera que las dos variables nominales Liderazgo Directivo Escolar y Clima organizacional, sean adecuadamente atendidas y orientadas hacia una educación de calidad para la región Lambayeque.

Para la aplicación del modelamiento de gestión de calidad se han diseñado 4 actividades siguiendo en proceso Deming posterior al estudio diagnóstico constituido por el presente proceso investigativo: 1) Planificar, 2) Hacer, 3) Verificar y 4) Actuar. Cabe mencionar que el modelamiento de gestión de calidad, debe ser coordinado con las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa Local – Lambayeque como parte de una política educativa orientada a la calidad cuyo eje dinámico es la acción de los directores de las instituciones educativas públicas.

Figura 1: Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas



CONCLUSIONES

Por aplicación del Test de Kurt Lewin, el tipo de liderazgo directivo predominante, es el estilo democrático con un 74%, pero también es de alto predominio el estilo autoritario con un 57%, habiendo un bajo predominio del estilo Laissez Faire con un 25%.

Mediante el Test de Litwin & Stringer los docentes respondieron: Dimensión relaciones sociales entre un 65% y 72% en el nivel bajo, Dimensión Aspectos organizacionales entre un 46% y un 72% del nivel bajo, la Dimensión motivación con un 65% del nivel bajo, la Dimensión comunicación en un 61% del mismo nivel; la Dimensión Liderazgo con 68% del nivel bajo; y, finalmente, la mejor posicionada Dimensión ambiente físico entre un 30% y 40% del mismo nivel, se infirió -por consiguiente- que el Clima organizacional es inadecuado en las Instituciones educativas públicas en la Unidad de Gestión Educativa Local bajo estudio, desde la perspectiva docente.

Se propuso un modelo de gestión de calidad haciendo uso de la teoría fundamentada bajo los enfoques teóricos de Deming, Groff, Knowles, Freire y Reluz que pueda contribuir a la mejora del liderazgo directivo escolar y clima organizacional en las Instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local en el contexto de estudio.

REFERENCIAS

- Alarcón, A.A., Munera, L y Montes, A.J. (2017). La Teoría Fundamentada en el Marco de la Investigación Educativa. *Saber, Ciencia y Libertad* Vol. 12(1), pp. 236-245.
- Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Revista de coyuntura y perspectiva*, 5 (4), 89-121. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006
- Akpom, Ch., Chukwudi, E & Uche, H. (2022). Impact of Organizational Climate on Job Performance in Nigerian University Librersity Libraries: P aries: Perceptions of Academic Librarians. *Library Philosophy and Practice* (e-journal). 7178. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/7178>
- Bada, O. F., Salas, R. M., Castillo, E. F., Arroyo, E. M., y Carbonell, C. E. (2020). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *Medisur*, 18(6). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2020000601138&lang=es
- Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A. M., & Situmorang, M. (2018). Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational Commitment. *International Journal of Instruction*, 11(4), 869-888.
- British Educational Research Association-BERA (2019). Ethical Guidelines for Educational Research, fourth edition (4a ed.). Trad. L. Rivera Otero & R. Casado-Muñoz. <https://www.bera.ac.uk/publication/guia-etica-para-la-investigacion-educativa>
- Canli, S., y Ozdemir, Y. (2022). The Impact of Organizational Climate on Organizational Creativity in Educational Institutions. i.e.: inquiry in education, 14(1). <https://digitalcommons.nl.edu/ie/vol14/iss1/6>
- Campo, M y Labarca, C. (2009). La teoría fundamentada en el estudio empírico de las representaciones sociales: un caso sobre el rol orientador del docente. *Revista Opción*. Vol.25(60), pp. 41-54. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872009000300004&lng=es&tlng=es.
- Dávila, O. M. (2021). El liderazgo pedagógico del director en las instituciones educativas peruanas: Una revisión de la producción científica. *UCV-Scientia*, 13(2), 71–90. <https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ucv-scientia/article/view/2030>
- Deming, E. (2000). *Out of the crisis*. Center for Advanced educational services of Cambridge.
- Easley, S. (2019). *The Relationship Between Leadership Style and Personality Type Among College Students*. [Tesis de Grado, Dominican University of California]. Repositorio institucional. <https://doi.org/10.33015/dominican.edu/2019.HONORS.ST.16>

- Ellegard, O & Wallin, J. (2015). The bibliometric analysis of scholarly production: How great is the impact? *Scientometrics* 105, pp. 1809–1831. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1645-z>
- Everart, K.B., Morris, G & Wilson, I. (2004). *Effective School Management*. Paul Chapman Publishing & A SAGE Publications Company.
- Freire, P. (2004). *Pedagogía de la autonomía*. Editorial Paz y Tierra.
- Gálvez, J.M. (2021). Clima organizacional y su impacto en la productividad de la gerencia de rentas de la Municipalidad Provincial de Tumbes. [Tesis de maestría. Universidad Nacional de Tumbes]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/63449>
- Ganaden, A. R. (2020). Managerial Competency of Laboratory High School Principals of State Universities and Colleges in Region III, Philippines. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 8(3), 112-122. <https://eric.ed.gov/?id=ED608905>
- Gonzales, J., Ramírez, R., Terán, N. T., y Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318
- González Reyes, G., & Ramírez Pozo, L. (2021). Liderazgo directivo y clima organizacional del gobierno escolar de la Escuela de Educación Básica Aurelio Carrera Calvo. Santa Elena, Ecuador. [Tesis Doctoral. Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/68477>
- Groff, J. (2017). *The 7 principles of learning*. International Congress on Educational Innovation CIIIE 2017. Technologic of Monterrey Observatory. Institute for the future of Education. <https://observatory.tec.mx/edu-news/seven-principles-of-learning-jennifer-groff/>
- Hasek, S. R., y Ortiz, L. (2021). Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 405-416. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.405>
- Huaranga, H., Angoma, M., y Picoy, J. (2018). Liderazgo directivo y cultura organizacional en la Universidad Peruana Los Andes. *Apunt. cienc. Soc*, 8(1), 105-110. <https://doi.org/10.18259/acs.2018012>
- Iglesias, A.L., Torres, J. M., & Mora, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *Revista Medisur*. vol.18 (6), pp.1189-1197. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1727-897X2020000601189
- Incio, F. A., y Capuñay, D. L. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas particulares. *Revista Científica Epistemia*, 4(3). <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EPT/article/view/1422/1960>

- Knowles, M. (2006). *Andragogía*. Oxford University.
- Lewin, K. (1997). *Frontiers in group dynamics*. In K. Lewin, *Resolving social conflicts and Field theory in social science* (pp. 301-336). American Psychological Association.
- Lewin, K. (1999). *Psychology and the process of group living*. In M. Gold (Ed.), *The complete social scientist: a Kurt Lewin reader* (pp. 330-345). American Psychological Association.
- Litwin, G & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.
- López, E., García, L. F., y Martínez, J. E. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18). <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>
- Manzanilla, V.H. (2021). *Liderazgo conquista el arte de la influencia y del éxito*. Editorial Renuevo.
- Mestanza, J., y Vega, M.M. (2021). Liderazgo directivo y su impacto en la gestión centrada en los aprendizajes. *Revista Científica Epistemia*, 5(1), pp.1-15. <https://doi.org/10.26495/re.v5i1.1890>
- Ministerio de Educación del Perú (2017). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Módulo 3 del Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. MINEDU. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5922/Participaci%C3%B3n%20y%20clima%20institucional%20para%20una%20organizaci%C3%B3n%20escolar%20efectiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morán, L.H. (2015). *Teoría fundamentada: análisis de las Concepciones de la práctica educativa y el pensamiento crítico en docentes del área de CC.SS.* [Tesis de Maestría. Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e38fa45c-aca5-4b18-a2d7-7f60b67efe64/content>
- Özdemir, S., Çoban, Ö., & Bozkurt, S. (2020). Examination of the relationship between school principals' 21st century skills and their strategic leadership according to teachers' opinions. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 10(2), 399-426. <http://dx.doi.org/10.14527/pegegog.2020.014>
- Plácido-Hernández, D.Y. (2018). *Diagnóstico del Clima Organizacional del personal docente de tiempo completo de las licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración campus Xalapa de la Universidad Veracruzana*. [Tesis de Maestría. Universidad Veracruzana]. Repositorio Institucional. <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/48400/PlacidoHernandezDelia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Prastiawan, A., Gunawan1, I., Purnama, A., Arif, D., Cholifah, P. F., Sakinah, N., Angga, T., Fajar, R., Miroso, K., Prestiadi, D., y Surahman, E. (2020). School Leadership Skills in Educational Institutions. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 501, 438-441.
- Radio Programa del Perú -RPP. (01 de mayo, 2016). Docente de I.E. N° 10222 denuncia por abuso de autoridad a autoridades de colegio y UGEL. <https://rpp.pe/peru/actualidad/docente-de-ie-n0-10222-de-san-jose-denuncia-a-director-subdirector-y-directora-de-la-ugel-por-abuso-de-autoridad-noticia-958482>
- Reluz, F. (2022). *Educación contemporánea y filosofía perenne*. Atena Editora.
- Rossi Valverde, R. M., & Rossi Ortiz, R.G. (2020). Liderazgo directivo, modelo de medida del constructo para aplicación en Educación Básica regular. *Revista Andina de Educación*, 4(1), pp.11-22. <https://doi.org/10.32719/26312816.2021.4.1.2>
- Riascos-Hinestroza L. E. y Becerril-Arostegui, I. (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. *Educación y Educadores*, 24(2), 243-264. DOI: <https://doi.org/10.5294/edu.2021.24.2.4>
- Rueda, L.A. (2020). Informe Test evaluación del estilo de liderazgo en las organizaciones. Universidad ECCI Dirección de posgrados Especialización en gerencia de la seguridad y salud en el trabajo. <https://www.coursehero.com/file/70631363/Informe-Test-evaluaci%C3%B3n-del-estilo-de-liderazgo-en-las-organizacionespdf/>
- Ritacco, M., y Amores, F. J. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: un estudio cualitativo. *Revista mexicana de investigación educativa*, 24(81), https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662019000200375&lang=es
- Sánchez, M.S. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución pública del Callao*. [Tesis de Maestría con Mención en Gestión de la Educación, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio institucional. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/8800>
- Sarta, A., Durand, R & Vergne, J. Ph. (2021). Organizational Adaptation. *Journal of Management*. Vol. XX (X) pp. 1–33. DOI: 10.1177/0149206320929088
- Selamy, S. (2014). Overview of School Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 4 (4), pp.291-300. DOI: 10.6007/IJARBS/v4-i4/785
- Soria, A, C., Pedraza, N. A., y Bernal, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta universitaria*, 29, 10-16. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2205>

Sotelo, J. G., y Figueroa, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 8(15). <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>

Unidad de Gestión Educativa Local Lambayeque - UGEL. (07 de noviembre, 2022). *Gobernador regional demandó pago de deuda social para maestros lambayecanos*. Nota de prensa Gobierno Regional de Lambayeque <https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/noticia/detalle/36798?pass=MTY=>

Unidad de Gestión Educativa Local Lambayeque - UGEL. (31 de agosto, 2020). *UGEL Lambayeque notifica a directora de IE de Mórrope por el presunto delito de abuso de autoridad*. Nota de prensa Gobierno Regional de Lambayeque <https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/noticia/detalle/36798?pass=MTY=>