



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

El liderazgo del director en la gestión educativa del CEBA  
Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima –  
2016

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y  
GESTIÓN EDUCATIVA**

**AUTOR:**

Br. Zenobia Tarcila Torres Narváez

**ASESOR:**

Dra. Bertha Silva Narvaste

**SECCIÓN:**

Educación e idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**PERÚ - 2017**

Dra. Nancy Elena Cuenca Robles  
**Presidente**

Dra. Tamara Pando Ezcurra  
**Secretario**

Dra. Bertha Silva Narvaste  
**Vocal**

### **Dedicatoria**

A Dios por ser mi fortaleza e inspirarme cada día, a mi amado esposo por su incondicional apoyo y comprensión a mi amado hijo por ser fuente de mi superación.

A Almendrita mi ahijada querida y a Giovanni Reyes Narváz por su colaboración.

### **Agradecimiento**

A Dios por darme la fortaleza, la fuerza, la alegría, metas y proyectos en los momentos que más necesito y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida.

### **Declaración jurada**

Yo, Zenobia Tarcila Torres Narváez, estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 06220960, con la tesis titulada El liderazgo del director en la gestión educativa del CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, 3 Setiembre del 2016.

Zenobia Torres Narváez

DNI 06220960

## Presentación

La presente investigación titulada El liderazgo del director en la gestión educativa del CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016, describe el proceso de gestión del director y se identifica el tipo de liderazgo que ejerce.

Se examina y se hace un análisis si existe relación entre liderazgo con motivación y la relación del liderazgo con la comunicación del director en el CEBA mencionada, para luego sugerir recomendaciones que conlleven al mejoramiento de la gestión y calidad educativa. La investigación consta de siete capítulos organizados de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se desarrolla la introducción donde se organiza antecedentes, justificación, problema, hipótesis y objetivos que se desean alcanzar.

El Capítulo II, presenta el marco metodológico mediante el análisis de la base teórico conceptual de cada variable haciendo un esbozo de variables, operacionalización de variables, metodología, tipo de estudio, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos y métodos de análisis de datos.

El Capítulo III, se desarrolla los resultados obtenidos.

El Capítulo IV, discusión

El Capítulo V en este capítulo se redacta las conclusiones.

En el Capítulo VI se da a conocer las recomendaciones y finalmente en el Capítulo VII se presenta las referencias bibliográficas que resultan del proceso de estudio, así como un conjunto de anexos propios del trabajo de investigación.

## Índice

|   | Pág. |
|---|------|
| Página del jurado                                     | ii   |
| Dedicatoria   | iii  |
| Agradecimiento  | iv   |
| Declaratoria de autenticidad                          | v    |
| Presentación  | vi   |
| Índice  | vii  |
| Índice de tablas                                      | ix   |
| Índice de figuras                                     | xi   |
| Resumen   | xii  |
| Abstract  | xiii |
| <br>  |      |
| <b>I. Introducción</b>                                |      |
| 1.1. Antecedentes                                     | 15   |
| 1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística | 19   |
| 1.3. Justificación                                    | 45   |
| 1.4. Problema   | 46   |
| 1.5. Hipótesis  | 47   |
| 1.6. Objetivos  | 47   |
| <br>  |      |
| <b>II. Marco metodológico</b>                         |      |
| 2.1. Variables  | 50   |
| 2.2. Operacionalización de variables                  | 50   |
| 2.3. Metodología                                      | 51   |
| 2.4. Tipos de estudio                                 | 51   |
| 2.5. Diseño   | 52   |
| 2.6. Población, muestra y muestreo                    | 52   |
| 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos  | 53   |
| 2.8. Métodos de análisis de datos                     | 57   |
| <br>  |      |
| <b>III. Resultados</b>                                | 59   |
| <b>IV. Discusión</b>                                  | 74   |

|   |    |
|---|----|
| <b>V. Conclusiones</b>                        | 77 |
| <b>VI. Recomendaciones</b>                    | 80 |
| <b>VII. Referencias bibliográficas</b>        | 82 |
| <b>Apéndice</b>                               | 86 |
| Apéndice 1. Matriz de consistencia            |    |
| Apéndice 2. Operacionalización de la variable |    |
| Apéndice 3. Cuestionario                      |    |
| Apéndice 4. Validación                        |    |
| Apéndice 5. Base de datos                     |    |
| Apéndice 6. Artículo Científico               |    |



## Índice de tabla

|          |  | Pág. |
|----------|--|------|
| Tabla 1  | Programas y Formas de Atención en CEBA   | 32   |
| Tabla 2  | <i>Operacionalización de la variable Variable Liderazgo</i>  | 50   |
| Tabla 3  | <i>Operacionalización de la Gestión Educativa</i>  | 51   |
| Tabla 4  | Validez del Instrumento  | 54   |
| Tabla 5  | Confiabilidad del instrumento cuestionario de la variable de Liderazgo   | 54   |
| Tabla 6  | Validez del Instrumento  | 56   |
| Tabla 7  | Confiabilidad del instrumento cuestionario de Gestión educativa.   | 56   |
| Tabla 8  | Distribución de la dimensión autoritario, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.                             | 60   |
| Tabla 9  | Distribución de la dimensión democrático, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.                             | 61   |
| Tabla 10 | Distribución de la dimensión Laissez- Faire, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.                          | 62   |
| Tabla 11 | Distribución de la variable liderazgo del director, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.                   | 63   |
| Tabla 12 | Distribución de la gestión pedagógica didáctica, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.                      | 64   |
| Tabla 13 | Distribución de la dimensión gestión organizacional, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.                  | 65   |
| Tabla 14 | Distribución de la dimensión gestión administrativa, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.                  | 66   |
| Tabla 15 | Distribución de dimensión gestión comunitaria, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.                        | 67   |
| Tabla 16 | Distribución de variable gestión educativa, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.                           | 68   |
| Tabla 17 | Prueba de Spearman del liderazgo del director y la gestión educativa, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016. | 69   |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Tabla 18 | Prueba de Spearman el liderazgo del director y la gestión pedagógica didáctica, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016. | 70 |
| Tabla 19 | Prueba de Spearman el liderazgo del director y la gestión organizacional, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.       | 71 |
| Tabla 20 | Prueba de Spearman el liderazgo del director y la gestión administrativa, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.       | 72 |
| Tabla 21 | Prueba de Spearman el liderazgo del director y la gestión comunitaria, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.          | 73 |

**Lista de figuras**

|   | Pág. |
|---|------|
| Figura 1 Diez Roles de Gestión  | 28   |
| Figura 2 Rutas para la retroalimentación  | 31   |
| Figura 3 Frecuencia autoritario, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.                     | 60   |
| Figura 4 Frecuencia democrático, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.                     | 61   |
| Figura 5 Frecuencia Laissez- Faire, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016                   | 62   |
| Figura 6 Frecuencia liderazgo del director, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.          | 63   |
| Figura 7 Frecuencia la gestión pedagógica didáctica, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016. | 64   |
| Figura 8 Frecuencia gestión organizacional, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.          | 65   |
| Figura 9 Frecuencia gestión administrativa, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.          | 66   |
| Figura 10 Frecuencia gestión comunitaria, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.            | 67   |
| Figura 11 Frecuencia gestión educativa, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.              | 68   |

## Resumen

El objetivo propuesto para el estudio fue Examinar el liderazgo del Director en la gestión educativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 del distrito de San Juan de Miraflores de la ciudad de Lima. El tipo de investigación descriptivo de diseño no experimental, sobre una muestra no probabilística constituido por personal del CEBA, para la cual se aplicó en un solo momento una escala de medición mediante la técnica del cuestionario que pretendió determinar el liderazgo del Director en la gestión educativa en el CEBA Julio César Escobar, Lima - 2016. Se arribó a la conclusión de que se acepta la hipótesis de la Investigación donde se halló que existe un liderazgo autoritario del director en la gestión educativa del CEBA Julio César Escobar.

**Palabras claves:** Liderazgo, gestión, educación, calidad, CEBA

## Abstract

The aim proposed for the study was "to determine if the leadership of the director influences the educational management in CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M ", the descriptive type of investigation of not experimental design, on a sample not probabilistic, for which a scale of measurement was applied in an alone moment by means of the technology of the survey that tried to determine the aim if the leadership of the director influences the educational management in CEBA Julio Cesar Escobar. I arrive at the conclusion of the hypothesis of the investigation is accepted where one found that if it exists significant influence of the leadership of the director in the educational management of goes on, i roast like in the dimensions recover of the director and organization.

**Key words:** Leadership, management, education, quality, CEBA

## **I. Introducción**

## 1.1. Antecedentes

Después de una revisión exhaustiva de trabajos de investigaciones relacionados con la presente investigación se ha ubicado lo siguiente:

### Internacionales

Carbone, R. (2008). Presentó la tesis "*Situación del liderazgo educativo en Chile Santiago*": presentado al Ministerio de Educación - Universidad Alberto Hurtado concluyó que el objetivo principal es entender cómo se da la relación entre el liderazgo de los equipos directivos y las herramientas de gestión disponibles, contrastándola con los resultados de aprendizaje de los alumnos además, se concluyó que existen buenos resultados en el caso de directivos participativos o autoritarios (polos opuestos) y malos resultados en la presencia de un equipo directivo centralista.

Castillo, (2005), en Puerto Rico, realiza estudios sobre "*Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI*". Cuaderno de Investigación en la Educación, 20, 34-51. Informa que: Las nuevas tendencias en el campo de la administración educativa señalan al director como el líder de la escuela. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo administrativo hacia el logro de la visión de la institución. El director de escuelas, como líder administrativo debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados. Tienen a su cargo la fase operacional de la escuela con el propósito de lograr la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales. En este artículo se explica cómo el director debe ejercer esta dimensión del liderazgo para tener éxito en la escuela como una comunidad de aprendizaje.

Thieme (2006), en Chile, realizó la tesis doctoral: "El liderazgo y la eficiencia en la educación", examina el binomio educación y sociedad de ese país con la finalidad de medir bajo parámetros internacionales el desempeño de las

instituciones educativas primarias, estableciendo los estilos de liderazgo ejercido por los directores, así como su influencia relevante en la eficiencia educativa. Las técnicas usadas fueron el análisis envolvente de datos y el análisis factorial con el empleo de los resultados de las pruebas internacionales PISA y TIMMS. Se concluye que hay una ineficiencia global del 15.4% en las escuelas chilenas. Sobre el liderazgo directivo se afirma que la observación de estilos activos conduce a mejores niveles de satisfacción, esfuerzo extra y eficacia percibida. Asimismo, no hay asociación estadísticamente significativa si se comparan la eficiencia técnica de la organización con el liderazgo ejercido.

Cuevas & Díaz (2001), en España, realizó una investigación que examinó la percepción de los directores sobre el liderazgo educativo en centros de educación secundaria de Ceuta emplearon una metodología cuantitativa y cualitativa con la aplicación de la técnica de análisis de documentos, la realización de entrevistas semiestructuradas y el llenado de un cuestionario sobre liderazgo considerando los rasgos que Bass describe para el tipo de liderazgo transformacional. Se tomaron en consideración cinco directores de centros escolares en Ceuta. A pesar de que los resultados no son generalizables a otros contextos debido a la realidad multicultural que refleja, se concluye que todos los directores poseen una alta percepción sobre su nivel de liderazgo y según su autorreflexión tienen una gran valoración de su labor directiva por lo que se resisten a dejar su cargo. Se sugiere realizar un estudio de carácter heteroevaluativo que brinde la confirmación o refutación de los hallazgos encontrados.

García (2006) en España, en la tesis doctoral investiga sobre la formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo con la intención de comprender las causas por las que la percepción del clima difieren entre las personas de la misma organización. Aunque el estudio realizó un análisis multivariante en cuatro centros hospitalarios públicos y privados considerando una muestra compuesta por médicos, enfermeros y personal técnico (632 sujetos participantes en total), sus resultados y conclusiones pueden extrapolarse al campo educativo. Se concluye que la conducta de relación de los líderes



contribuye a crear un buen clima en los equipos de trabajo y esto es percibido por los subordinados, aplicándose estilos de liderazgo diferenciados de acuerdo a las características del grupo.

### **Nacionales**

Sorados (2010), en Lima – Perú, presentó la tesis *“Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”* realizó una investigación descriptiva correlacional, donde propuso determinar la relación entre liderazgo y calidad de la gestión educativa. Se afirmó con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima en el 2009. Se asumió como población alumnos, docentes, trabajadores y directores de tres centros escolares, tomándose una muestra intencional de 20 sujetos. Los instrumentos del estudio fueron ficha de observación, encuesta y entrevista no estructurada. La prueba de correlación de Pearson arrojó un  $r = .949$  siendo la dimensión pedagógica del liderazgo directivo la que más se relaciona con la calidad de la gestión educativa, se observó una correlación parcial significativa de  $r = .937$ . Por otra parte, la dimensión institucional es la que menos se relaciona con la gestión educativa pues se obtuvo una correlación parcial directa de  $r = .461$

Rivera (2008), en Piura – Perú, realizó su tesis doctoral sobre *“El liderazgo y la gestión de los directores en las unidades de gestión educativa local de la región Junín”* afirmó que existe una correlación altamente significativa ( $r = .983$ ) entre estos dos aspectos. Empero. Este estudio básico con diseño descriptivo correlacional considera una muestra de nueve directores y aplica un cuestionario para medir la variable liderazgo y una escala de evaluación en la medición de la gestión. Se consideran una prueba binomial para una proporción y la toma del coeficiente de correlación de Spearman en la prueba T de Student. En una conclusión específica, se determina la elevada correlación ( $r = .829$ ) entre el liderazgo directivo y la competencia gerencial.

Dante (2005), en Trujillo – Perú, en su trabajo de investigación: *“Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura*

*Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego*”, Concluyó; “En las habilidades de liderazgo de dirección estratégicas, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de indeterminación, Es decir, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos”.

“Con relación a la habilidad importante de motivación y como lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo (ED)”. “Sobre que estilo percibe nuestro público objetivo se viene desarrollando en UPAO, podemos decir, que no hay reconocimiento contundente hacia que estilo se desarrolló categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción”.

Zela (2008), en Puno – Perú, en su tesis de maestría con el título “*El liderazgo y la calidad educativa en las escuelas secundarias de la provincia de Lampa (Puno)*” determinó la relación estadísticamente significativa entre estas variables. En este estudio básico descriptivo se tomó en cuenta una muestra de 20 directores de instituciones educativas del nivel secundario; obteniéndose en la aplicación de dos cuestionarios que el liderazgo participativo se encuentra en el 60% de la muestra, mientras que el 40% presenta mayor liderazgo consultivo. Sin embargo, en la práctica, el líder emplea los cuatro estilos de liderazgo de acuerdo con la tarea que se ejecuta, las personas y la situación. Esto contrastó abiertamente con el nivel de calidad que brindaban los centros de estudio, el cual resultó ser insatisfactorio o deficiente. Se arribó a la conclusión que existe un bajo nivel de correlación lineal positiva entre el liderazgo del director y la calidad educativa ( $r = .390$ ).

Rodríguez (2005), en Lima – Perú, en su trabajo de investigación titulado: “*El Clima Escolar*”, en Lima, concluyó: “La evaluación sistemática del clima debe identificar las características negativas, deficiencias y fuentes de problemas. El diseño de un programa de intervención exige tener en cuenta las dimensiones del clima, los elementos que lo determinan (participación, liderazgo, conflictos,

cambios, relaciones interpersonales etc.). El perfeccionamiento y mejora del clima exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales, determinantes de las características del clima valoradas negativamente”.

Mansilla, (2007), en Lima – Perú, en su trabajo de investigación estudió “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución “Inmaculada Concepción” de Los Olivos”; En la investigación se llega a las conclusiones que el que tenía 20 años de servicio era democrático, el que tenía 15 años de servicio era autoritario, el que tenía 10 años de servicio era permisivo.

## **1.2 Fundamentación científica técnica o humanista**

### **Definición de la variable 1**

#### **Liderazgo**

Según Kurt Lewin, El liderazgo es un "índice de aceptabilidad" que daría cuenta de cómo el líder impuesto es recibido, es formulado en términos de cohesión ya que es desde allí que puede pensarse la forma en como el grupo se enfrenta - integrado - a la tarea que tiene que resolver. El liderazgo del director entendido como “La capacidad de motivar adecuadamente a las personas para que acepten su participación activa en el desarrollo estratégico que conlleve al cumplimiento de una misión organizacional bien conocida por todos y de la cual todos participan”... “un líder no tiene que impartir órdenes sino coordinar la articulación de tales metas para que la organización, sobre como un verdadero organismo heurístico y por su puesto holístico”. La variable independiente: El liderazgo del director incluye el liderazgo, la motivación y la comunicación.

French & Bell, (1996) define que el liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas.

Fiedler (1961) citado por (Kreitner & Kinicki, 1997), considera el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad.

Desde otro punto de vista para (Robbins, 1999) el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podrá ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización.

Segun Davis K.: El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos.

Segun Schein H.: El Liderazgo, es el conjunto de habilidades- funciones que pueden estar distribuidas entre todos los miembros

Segun Madrigal T.: el Liderazgo, es la relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades, que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio.

Según John C. Maxwell: establece que el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.

Según Chiavenato: establece que; "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

## **Líder**

Según Cartwright 1971; Kotter (1990) líder como la persona que ocupa un puesto de liderazgo.

Según La Real Academia: el líder la Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora.

Según Tuleja (2002) la persona capaz de influir sobre los demás, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición.

Según Carrasco (2006) un líder es “aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución.

Según Rubén Eiras (2001) un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas en el autoritarismo, en la coacción recompensa, etc. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan.

## **Líder autoritario**

Basa su liderazgo uno de los más habituales en las empresas. Se caracteriza por ser un estilo de liderazgo unidireccional, en el que son los superiores los que toman las decisiones y fijan las directrices sin la participación del grupo. El líder aglutina el poder y los empleados obedecen sus órdenes. Fuera del ámbito laboral, el liderazgo autocrático es el liderazgo que emplean los dictadores y por eso no goza de muy buena fama. El liderazgo autoritario ha recibido muchas críticas a causa de distintos factores:

Históricamente, el liderazgo autocrático se ha asociado con los tiranos y dictadores.

El liderazgo autocrático se ha convertido en un estilo característico para supervisores que carecen de habilidades, entrenamiento y experiencia y, por supuesto, tienen carencias a nivel comunicativo.

En la actualidad, las expectativas de los trabajadores han cambiado y los líderes motivadores son más adecuados para ambientes con personal experimentado. Algunas personas se sienten incómodas al trabajar para los líderes autocráticos porque piensan que existe autoritarismo, a pesar de ser un estilo de gestión adecuado para capacitar personal inexperto o implementar procesos de control de calidad consistentes.

A pesar de que en las últimas décadas otros estilos de liderazgo gozan de mayor popularidad (por ejemplo, el liderazgo democrático), lo cierto es que el estilo autocrático también tiene sus ventajas.

### **Líder democrático**

El líder democrático acepta contribuciones del equipo y facilita la conversación de grupo y toma de decisiones. Este tipo de líder comparte planes con el grupo y ofrece múltiples opciones para la consideración del mismo. Incentiva a los miembros a trabajar libremente con otros y le deja la división de tareas al grupo. Este líder es objetivo al dar elogios y críticas, y participa en actividades grupales sin tomarlas por asalto. Un liderazgo democrático permite múltiples puntos de vista, colaboraciones y participación, y a la vez mantiene control y el rol de líder. Un líder democrático de calidad reconoce las fortalezas de cada miembro y extrae el mejor desempeño de todos, guiando y dirigiendo efectivamente. Un reto para el líder democrático es reconocer que no todas las tareas deben ser manejadas por el grupo, y que el líder debe resolver algunos temas él solo.

Por lo tanto, su liderazgo consta en el trabajo de equipo, promoviendo la discusión en el grupo. En caso de duda propone alternativa posible en el trabajo actúa como un miembro del grupo y su tarea es organizarlo de manera eficiente comprometido con su grupo de trabajo, estableciendo metas que la organización exige.

El líder democrático alienta la participación de los trabajadores en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa muy de cerca a los empleados.

Este líder:

Alienta y ayuda a tomar decisiones de grupo en todas las actividades.

Indica los pasos generales encaminados a una meta y alienta la realización general de los planes.

Deja la dirección del trabajo y la elección del trabajador al arbitrio del grupo.

Es objetivo en sus elogios y críticas y participa en las actividades del grupo, sin intervenir demasiado.

### **Líder liberal (*Laissez - faire*)**

El líder liberal (*laissez-faire*) permite al grupo una completa libertad para tomar decisiones sin participar activamente. Este tipo de líder provee materiales y ofrece ayuda sólo bajo pedido. No participa en conversaciones de trabajo o tareas de grupo. No ofrece comentarios sobre el desempeño de los miembros a menos que se le pregunte directamente, y no participa o interviene en actividades. Este estilo funciona mejor cuando los miembros del grupo son altamente calificados y están altamente motivados, con un recorrido comprobado de excelencia. Este enfoque permite a estos miembros capaces ser productivos y efectivos. Los miembros interpretan este estilo como una señal de confianza en sus capacidades y les permite estar motivados y ser exitosos. Es el estilo donde el líder delega toda la autoridad a sus seguidores, dejando así de asumir las responsabilidades mientras que los seguidores obtienen su propia motivación, guía y control alcanzando así una mayor independencia operativa y es entonces cuando el líder depende de los seguidores para establecer los objetivos.

Características:

Tiene una estipulación de un número mínimo de reglas.

Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

El o los seguidores deben ser altamente calificados y capaces para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Es eficaz si prevalecen los factores situacionales.

No importa cómo se logre el objetivo si no que se haga bien.

**Ventajas:**

La realización de los trabajos son de manera indefinida en el tiempo como en la calidad.

Se puede aplicar con las personas que le gusta trabajar sin prisa y con calma.

**Desventajas:**

Los que realizan el trabajo lo hacen a su criterio y su voluntad.

Las actitudes de las personas dependen de su estado de ánimo.

Promueve la desunión de los grupos.

Promueve las acciones de desorden y pérdida de tiempo.

El líder carece de autoridad.

Tienen situaciones indefinidas en la conducción del grupo, no saben si son subordinados o seguidores.

Se reconoce al decir " Aquí está el trabajo que van hacer. Háganlo como quieran con tal de que salga bien. Solamente espero que se me informe cuando tengan problemas sumamente difíciles"

**Definición de la variable 2****Gestión**

Henri Fayol un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. Gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Según el portal de la Educación Dominicana : La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las



Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

El proceso de gestión "implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema" (Collins, 1998: 25), Como lo es la escuela, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece, basándose en: 1) la normativa legal, 2) la normativa general y la técnica, aportadas por la pedagogía, la didáctica y otras ciencias de la educación, 3) el curriculum restringido y el amplio, 4) las políticas y los planes educativos (Molins, 2000).

Este servicio educativo, además, se fundamenta en los principios pedagógicos de la educabilidad, la pasión y la racionalidad, y consiste en la acción del docente para dinamizar y orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje para que el alumno logre unos objetivos previamente delimitados, a través de la adquisición de contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales, y ser así una experiencia de aprendizaje pertinente y significativo (Ander-Egg, 1993)

### **Gestión pedagógica didáctica**

#### **Gestión educativa en el CEBA**

En nuestros días, gestionar algo significa conceptualizar su naturaleza, transformar un modelo singular y diseñar una forma de organización. La EBA como modalidad del sistema educativo nacional se caracteriza por su relevancia y pertinencia en la satisfacción de los estudiantes (y de la comunidad local), se oferta desde la demanda real de aquellos que desean conscientemente seguir su recorrido de

educación básica. Para conectar la educación con las demandas de la sociedad pluricultural y multinacional, se requiere ampliar el concepto de gestión educativa ligada tradicionalmente a la administración de los recursos por parte de un director o gerente educativo, tanto en términos de su naturaleza como de los actores y procesos que ella involucra. De allí que consideramos que el CEBA es una unidad básica donde se gestionan acciones educativas, con la participación de los actores directamente relacionados con los procesos educativos los cuales son los estudiantes, los docentes, los directivos, personal administrativo, las familias y agentes educativos comunales.

### **Características de la gestión en el CEBA**

Las características de la gestión en la Educación Básica Alternativa son:

Descentralizada, se manifiesta de forma organizada a través del: UGEL, CEBA, DRE y Ministerio de la Educación. En especial en el CEBA, adoptando progresivamente coordinaciones menos verticales y promoviendo formas de trabajo más profesionales, por ejemplo, la implementación del proceso de diversificación curricular liderada por el colectivo de docentes.

Flexibilidad, en gestión representa la idea clave de “adaptabilidad” a las diversas circunstancias, de este modo los desempeños de actores y agentes tienen claridad y facilidades para el logro de los objetivos del CEBA. Los mecanismos de gestión son dúctiles en la medida que la adaptabilidad de sus procedimientos garantiza la implementación oportuna de una oferta educativa diversificada para los estudiantes del CEBA, y sobre todo, flexibilidad de pensamiento y acción de los involucrados en la gestión del CEBA, UGEL, DRE y MED: personal administrativo, docentes, directores y especialistas.

Participativa, En este proceso se incluye la participación de los actores y agentes en las tareas y acciones ‘ser parte y tomar parte’. De este modo, todos tienen claridad y se comprometen en un proyecto creativo y asumen los objetivos del CEBA. La participación se realiza a través del Consejo Educativo Institucional “CONEI” y el Consejo de Participación Estudiantil “COPAE”, de allí la importancia de constituir ambas instancias en el CEBA y garantizar su funcionamiento.

Simplificada, se evidencia al ejecutar con agilidad los procedimientos y métodos de trabajo; por ejemplo, haciéndolos menos engorrosos al disminuir el exceso de requisitos y exigencias. Ello no implica desconocer la formalidad y exigencias del proceso educativo, sino contribuir a alcanzar los objetivos del CEBA con oportunidad. Cada una de las características descritas constituye bases para la gestión en el CEBA, toda supervisión a los procesos de gestión debe verificarlas y fortalecerlas.

### **Principios de la gestión educativa**

Los principios que orientan la gestión educativa pueden ser múltiples y variados, pero dentro de un criterio de modernidad deben centrarse en el educando, por ser la razón esencial del proceso educativo. Los más relevantes son los siguientes:

Desarrollar una cultura educativa

Participación en quipo hacia el desarrollo de los objetivos institucionales.

Coherencia entre los principios pedagógicos y principios de gestión.

Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización.

Comunicación fluida entre los miembros de la comunidad.

Guía y evaluación constante.

### **Ámbitos de la gestión educativa**

Se ha distinguido a los diversos actores educativos y agentes que intervienen en la gestión del CEBA, pero para alcanzar sus objetivos deben delimitar sus ámbitos de actuación, que son:

**Pedagógico:** Se consideran dos procesos centrales, el cual es el desarrollo curricular que incluye actividades de investigación, evaluación y programación que facilitan un currículo expresado en aprendizajes fundamentales y pertinentes para los estudiantes. El otro proceso es el aprendizaje y enseñanza que considera actividades de investigación, programación y evaluación.

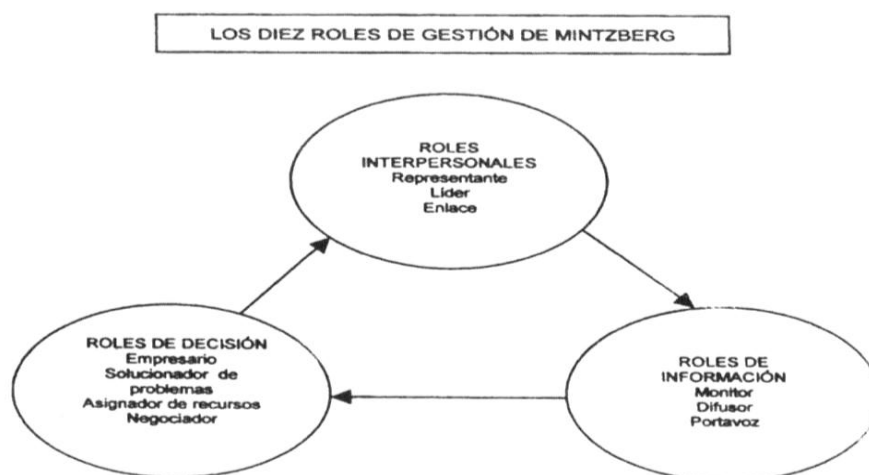
**Institucional:** En este ámbito se incluye la planificación, en el cual se desarrolla un conjunto de acciones adecuadamente articuladas para alcanzar un conjunto de

metas, por presentar una naturaleza anticipatorio, orientada a estados futuros, articulando decisiones referidas a acciones para lograr metas y objetivos.

Administrativo: Está ligado a la administración y desarrollo del personal en su entramado de relaciones o redes de interacción y flujo de comunicación entre las personas que lo constituyen. Así mismo aquellas acciones muy ligadas al servicio educativo que se brinda al estudiante: matrículas, ubicación de los estudiantes, certificados de estudios, entre otros. Si lo que se pretende es que el CEBA se vertebre sobre un modelo determinado de formación del estudiante, los docentes no pueden perder de vista las políticas del centro, ya que sus dinámicas curriculares y sus aportaciones han de estar necesariamente integradas en el concierto de un proyecto global de todo el centro.

### **Roles principales del proceso de gestión**

Un rol es una pauta de conducta, el comportamiento que se espera de un individuo dentro de una unidad o en una posición determinada. Uno de los estudios que suelen citarse más a menudo sobre roles de gestión es el realizado por Henry Mintzberg, quien observó y entrevistó a cinco consejeros delegados de diversos sectores empresariales, durante un periodo de dos semanas. Mintzberg llegó a la conclusión de que los gerentes desempeñan diez tipos de actividades diferentes, aunque estrechamente relacionadas. En el siguiente gráfico mostramos las diez actividades agrupadas en tres tipos de roles: Interpersonales, de información y de decisión.



Fuente: Mintzberg, Henry, (2009). Roles de los gerentes  
*Figura 1. Diez Roles de Gestión*

## **Áreas de la gestión educativa**

Son gestión pedagógica y administrativa (Ruiz Cruz, 2008):

Gestión pedagógica conjunto de actividades de conducción referidas a:

Gestión de la concepción de los programas de la educación implica:

Organizar los componentes y actividades del currículo

Establecer criterios para la definición y ejecución de las actividades complementarias del currículo formal

Definir las consecuencias educacionales de los componentes de las currículas.

Proceder a la evaluación de la adecuación de los planes de estudio a los objetivos y metas educativas previstas

Gestión de apoyo pedagógico implica:

Definir y hacer cumplir las normas de gestión pedagógica para el centro educativo

Definir criterios para la organización de las clases y la elaboración de los horarios

Definir los principios generales de la evaluación del rendimiento escolar

Aprobar material educativo didáctico y su utilización

Establecer de manera sistemática y permanente los estudios de innovación pedagógica y promover el intercambio de experiencias

Evaluar las condiciones de aplicación de las normas de orientación pedagógica

Opinar sobre el equilibrio y la coherencia de las soluciones pedagógicas encontradas.

## **La gestión y el proceso de la toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones es un mecanismo que el gerente tiene a su disposición para la consecución de un resultado deseado. La naturaleza y la estructura del proceso ejercen influencia sobre la eficacia que el resultado de la decisión pueda tener para resolver o para evitar el problema. En muchos casos y dependiendo de la práctica, este proceso es mental y menos estructurado; lo importante es tener presente que cuando hablamos de recursos materiales y financieros nuestros procesos serán objetivos y demostrables.

## **Las etapas básicas del modelo son**

### **Paso 1: Establecer objetivos y metas específicos**

Se realiza la toma de decisiones en torno a los objetivos y metas. Para los fines propios de este tema es importante señalar que toda conducta está orientada hacia los objetivos. Para ellos es necesario contar con objetivos y metas para cada área en la que el rendimiento influye en la calidad, eficacia y eficiencia.

### **Paso 2: Identificar y definir el problema**

Para tener que exista una decisión es necesario un problema o una dificultad ya que si no lo hubiera no habría necesidad de tomar decisiones:

Problemas perceptuales en ellas incluye sentimientos, modelos que nos impiden la solución del problema.

Identificar los síntomas como problemas en ellos se tiene que encontrar las causas.

### **Paso 3: Fijar prioridades**

En ella tenemos que priorizar las decisiones, ya que no todos los problemas tiene la misma importancia decidir si hay que lanzar un nuevo proyecto.

### **Paso 4: Determinar las causas del problema**

Si bien no es imposible, suele ser difícil y poco atinado pretender solucionar un problema cuya causa se desconoce.

### **Paso 5: Diseñar soluciones alternativas**

Ante un problema se debe diseñar una lista de posibles soluciones alternativas para el problema, tomando en cuenta la información de la organización.

### **Paso 6: Evaluar las alternativas**

Se evalúa la lista de soluciones alternativas ante el problema, para evaluarlas y compararlas. El objetivo es elegir las alternativas que desarrollaran resultados más favorable y eficientes.

### Paso 7: Elegir una solución

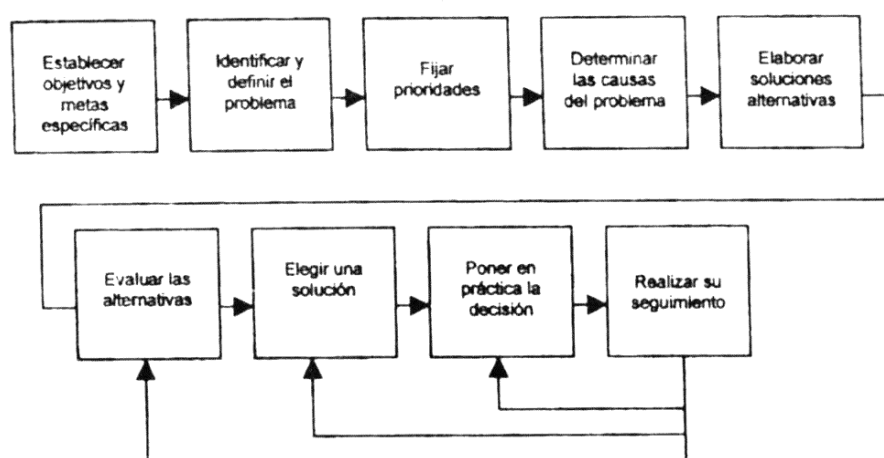
En este paso se trata de dar solución al problema para alcanzar el objetivo establecido.

### Paso 8: Poner en práctica la decisión

Una decisión es manifestada así cuando de una simple percepción pasa a ponerse en práctica para poder alcanzar el objetivo.

### Paso 9: Seguimiento

En este paso se comprueban los resultados actuales con los resultados planeados, haciendo una medición periódica de los resultados.



Rutas para la retroalimentación  
Adaptado de Bussines Week Review , 2001.

Fuente: Skinner Steven (1997). Gestión Calidad y Competitividad  
*Figura 2. Rutas para la retroalimentación*

## Gestión en el CEBA

Autonomía y democracia en la gestión. Ejercer la gestión del CEBA con autonomía requiere planificar el proceso, para ello el CEBA debe contar con un PEI y sus propuestas pedagógica y de gestión, elaboradas e implementadas participativamente.

La autonomía no está relacionada con las decisiones unilaterales, sino más bien implica democracia y participación de los involucrados a través de sus representantes: COPAE y CONEI. A partir de un entendimiento claro de lo que

significa y exige el ejercicio de la autonomía y la democracia en el CEBA, así como en la comunidad educativa, el director e integrantes del COPAE y CONEI gestionan con responsabilidad procesos como: el manejo de los recursos propios, convenios y alianzas estratégicas con instituciones públicas y de la sociedad civil: DEMUNA, municipalidades, ONG, etc.

La autonomía y democracia se evidencian en:

La pertinencia del Proyecto Educativo Institucional, como respuesta a la demanda, necesidades y potencialidades de los estudiantes y el contexto.

La implementación de una propuesta pedagógica en la que se evidencie planes de acción tutorial, actividades extracurriculares y complementarias, proyectos de innovación, diversificación curricular, horarios flexibles, diseño organizacional horizontal, etc.

La Ley General de Educación, respecto a la autonomía y democracia precisa:

Los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA) tienen autonomía pedagógica y administrativa. La gestión es democrática y tiene como primera autoridad al Director. El Proyecto Educativo Institucional es el instrumento principal de orientación de la gestión.

### **Gestión organizacional**

La Educación Básica Alternativa está organizada en programas y en ciclos que se ofrecen en tres formas de atención. Esto se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 1

*Programas y Formas de Atención en CEBA*

|                           | <b>Educación básica alternativa</b> |   |   |
|---------------------------|-------------------------------------|---|---|
|                           | <b>Inicial</b>                      | <b>Ciclos Intermediario</b>                 | <b>Avanzado</b>                             |
| <b>Programas</b>          | Alfabetización<br>Pebana<br>Pebaja  | Pebana<br>Pebaja                            | Pebana<br>Pebaja                            |
| <b>Formas de atención</b> | Presencial                          | Presencial<br>Semipresencial<br>A Distancia | Presencial<br>Semipresencial<br>A Distancia |



## **Programas**

La Educación Básica Alternativa comprende los programas de:

La PEBANA que va dirigido a niños y adolescentes de 9 a 18 años de edad.

La PEBAJA que va dirigido a jóvenes y adultos de 18 a más años de edad.

Alfabetización. Atiende a personas mayores de 15 años de edad.

## **Ciclos**

En el Diseño Curricular básico donde está plasmado los aprendizajes que deben desarrollar los estudiantes, están redactados los ciclos que son procesos educativos que se desarrollan en función de logros de aprendizaje. (Art. 28 de la LGE):

El Ciclo Inicial está establecido para personas con deficiencias en el dominio de la lectoescritura y cálculo. Así mismo a personas con analfabetismo absoluto.

El Ciclo Intermedio está destinado a personas que no han concluido su escolaridad, es decir los que tienen menos de cuatro años en educación primaria y quienes han concluido los procesos de alfabetización en sus grados, el fin de este ciclo es sostener procesos de auto aprendizaje, sobre los que descansara el ciclo avanzado.

El Ciclo Avanzado está destinado a personas con educación primaria completa del Educación Básica Regular y quienes hayan culminado el ciclo inicial, intermedio de la EBA.

## **Contexto del CEBA 'Julio Cesar Escobar'**

La presente investigación se realiza en el Centro de Educación Básica Alternativa Julio César Escobar de la UGEL N° 1 del Distrito de San Juan de Miraflores, de la ciudad de Lima.

## **Visión**

El CEBA "Julio César Escobar" aspira al 2017 ser uno de las primeras instituciones en todas sus formas, programas y ciclos de la UGEL 01, para lo cual contaremos con la participación activa de la comunidad educativa y docentes,

directivos líderes altamente capacitados que brindan un servicio educativo de calidad, con formación en valores éticos y morales con cultura emprendedora, logrando el bienestar personal y social de nuestros estudiantes en ambientes adecuados e implementados con última tecnología.

### **Misión**

Somos un Centro de Educación Básica Alternativa inclusiva que brinda un servicio de calidad basado en la formación de personas con espíritu emprendedor, formados en valores y adaptados a las nuevas tecnologías que cubran la necesidad de inserción del sector más vulnerable de la educación, transformándolos en ciudadanos útiles para la sociedad. Contando con docentes capacitados en innovaciones pedagógicas e identificados con su CEBA; con estudiantes comprometidos con su propia formación integral y una infraestructura y equipamiento moderno que permita una educación de calidad, en los ciclos inicial, intermedio y avanzado preparándolos para el mundo laboral en las especialidades de Industria del Vestido, Computación y Carpintería dentro del Área de Educación para el Trabajo y desarrollando propuestas innovadoras para el mejor servicio educativo.

### **Objetivos estratégicos**

#### **Objetivos estratégicos al 2021**

Docentes con un mayor nivel de formación que ejerzan eficiente y eficazmente acciones educativas que mejoren los niveles de aprendizaje de los educandos y sean reconocidos por la comunidad.

Reducir el analfabetismo en los sectores aledaños a nuestra institución y elevar el nivel de rendimiento académico de nuestros estudiantes.

Contar con una infraestructura propia y adecuada a la modalidad.

Docentes con habilidades sociales que propicien un clima institucional óptimo y que adopten una actitud resiliente que fortalezcan la convivencia social.

Recursos económicos autogenerados y utilizados adecuadamente para atender las necesidades educativas de la institución

### **Objetivos generales**

Formar integralmente al educando buscando el logro de una identidad propia que le permita ser líder y contribuya al desarrollo de su comunidad.

Formar una conciencia cívica patriótica.

Contribuir a la formación de una sociedad justa, libre y solidaria.

Brindar a los niños, adolescentes, jóvenes y adultos la oportunidad de iniciar, continuar y concluir su educación primaria o secundaria.

Brindar una educación de calidad centrada en el papel activo de los educandos que le permita no solo obtener conocimientos sino principalmente habilidades, actitudes y valores.

### **Calidad educativa**

#### **Año 2021**

Centro Educativo Básica Alternativa con énfasis en la mejora del servicio educativo, innovando en su propuesta curricular por campos del conocimiento y en su forma de atención semipresencial. Una educación de calidad para el nivel inicial, intermedio y avanzado, que responde a las necesidades de los estudiantes, centrado en la formación y preparación para enfrentar con éxito la vida, accediendo en las mejores condiciones a la educación superior, acreditado una opción laboral técnica y basado en una sólida formación en sus actitudes morales, éticas y prácticas.

### **Estudiantes**

#### **Año 2021**

Estudiantes capaces de construir su aprendizaje críticos y creativos que aplican su lógica matemática, computación, interés hacia la lectura, con conocimiento de idioma extranjero, con una opción laboral técnica y un proyecto de vida con mentalidad emprendedora y productiva.

**Docentes****Año 2021**

Docentes actualizados con un perfil científico y humanista, comprometidos con la misión y visión institucional. Abiertos al cambio, a la capacitación permanente con sólida conducta moral y ética, modelos de responsabilidad, madurez emocional y equilibrio personal.

**Padres o tutores****Año 2021**

Padres o tutores comprometidos con la formación real de sus hijos o sobrinos.

**Estructura orgánica****Año 2021**

Una organización ágil y funcional aplicando nuevos conceptos de gestión en la resolución de problemas haciendo uso de diversos proyectos y de reglamentos contextualizados, que responda a nuestras necesidades.

**Recursos económicos****Año 2021**

Ingresos propios generados por la documentación que se gestiona, administrada por una comisión transparente de los recursos económicos. Dicho ingresos contribuyen al logro de una infraestructura moderna, y un aula de innovación equipadas con tecnología de punta.

**Objetivos estratégicos por ciclo**

En el ciclo inicial

El logro de habilidades lógico matemático y de comunicación.

Desarrollo en su medio social.

En el desarrollo de la identidad personal de los estudiantes.

En el ciclo intermedio

En el dominio de las competencias comunicativas y habilidades cognitivas que los prepara para sostener procesos auto educativos.

En la contribución al mejoramiento de la calidad de vida de los estudiantes.

En el ciclo avanzado

En el desarrollo de conocimientos, capacidades, actitudes y valores que formen a los estudiantes como ciudadanos y los posibilite también continuar estudios superiores.

### **Objetivos estratégicos**

Profundizar en la aplicación de las metodologías activas y uso de tecnologías de la información y la comunicación para el aprendizaje, además del fomento de valores.

Elaborar contenidos básicos de acuerdo a su realidad con énfasis en Comunicación Integral y Lógico Matemático, Ciencia ambientales y ciencias sociales.

Diversificar los contenidos en relación a las necesidades e intereses de los estudiantes.

La Dirección y la comunidad educativa priorizará en la planificación anual el logro de capacidades para: una buena comprensión lectora, desarrollar el pensamiento lógico matemático. Para ello los maestros se capacitan con la finalidad de alcanzar logros en estas áreas. Promueven el uso de juegos lúdicos y tecnologías de comunicación.

La Dirección y la comunidad educativa formulan, diseñan e implementan un programa curricular articulado que abarque todos los ciclos y grados incentivando en los educandos el amor al estudio y al trabajo, para ello, la Dirección procurara relacionarse con experiencias educativas similares que le permita intercambiar , aprender y reciclar conocimientos y prácticas a fin de lograr un modelo curricular innovador y diferente.

La Estructura Curricular del CEBA Julio Cesar Escobar en su nivel avanzado está organizado por áreas y por Campos del conocimiento: Ciencias; Comunicación

con Ciencias Sociales, Educación religiosa, Humanidades; Ciencia, Tecnología y Ambiente con Matemáticas, Educación para el Trabajo e Inglés (que se da por niveles).

### **Gestión administrativa**

#### **Planificación y supervisión**

La organización y funcionamiento del CEBA es un proceso que requiere ser previsto y asesorado, para lo cual ello requiere contar con instrumentos que faciliten la toma de decisiones.

En la planificación del CEBA se considera los siguientes instrumentos:

Proyecto Educativo Institucional.

Plan de Trabajo.

Reglamento Interno.

Informe de gestión.

Plan de Supervisión.

Proyecto de Innovación.

#### **Participación en la gestión del CEBA: COPAE y CONEI**

La participación de los actores involucrados en los procesos de gestión es un factor primordial en las acciones que se realizan en el marco de la supervisión a la gestión en el CEBA; evidencia relaciones, intereses y participación de los involucrados.

El director del CEBA promueve espacios de discusión y participación, involucrando a los distintos actores, manteniendo la autonomía del CEBA, generando compromiso individual y grupal, así como la articulación del CEBA con las instituciones de la comunidad.

¿Cómo participar?

Para mejorar la calidad de la participación debemos incluir algunos elementos al realizarla, ya que contribuirán a mejorar su calidad y pertinencia. Veamos:

Democratizar la participación a través de consultas.

Tener como estrategia el diálogo que orienta a la búsqueda de soluciones, así mismo tener una actitud de escucha para luego poder opinar.

Asumir compromisos, saber tomar decisiones y organizarnos en un proceso participativo.

Respetar las opiniones de los demás, tratando de comprender las diferencias y desarrollar la tolerancia. De tal manera que desarrollaremos valores individuales y colectivos.

### **Consejo de participación estudiantil y consejo educativo institucional**

La participación como proceso en el sistema educativo y en particular en la Educación Básica Alternativa, requiere “legitimidad”. El COPAE y el CONEI son organizaciones elegidas democráticamente y legitimadas en la medida que representan a los involucrados, asegurando su participación en el accionar educativo.

Respecto al COPAE, el Reglamento de Educación Básica Alternativa precisa: El Consejo de Participación Estudiantil de EBA, en correspondencia con los principios y fines de la Ley General de Educación, asegura la vigencia de los derechos de los estudiantes y el fomento de una cultura de convivencia armónica entre todos los actores de la comunidad educativa. Las instituciones Educativas y las UGEL promueven, impulsan y apoyan la organización y participación de los estudiantes, así como su legitimidad.

La participación, pese a las normas existentes y la práctica cada vez más frecuente de este proceso, sigue siendo una utopía para muchos estudiantes del CEBA incluso algunos docentes. Sin embargo, hay consenso sobre su importancia en la modalidad, en la medida que favorece “tomar parte”. La participación debe ser una de las características del funcionamiento del CEBA. Se evidencia, por ejemplo, en la injerencia de la comunidad educativa en la toma de decisiones para la marcha institucional del CEBA, contemplando siempre la

diferencia de roles. Sin embargo, esto no sucede de la noche a la mañana ni por imposición de normas. A participar se aprende, no es una conducta innata. La mayoría de las veces no sabemos cómo realizarla, mucho menos cómo propiciarla. Al respecto, el

Reglamento de Educación Básica Alternativa precisa:

Los estudiantes, los padres de familia y los representantes de la comunidad, tienen derecho a participar en la gestión de los CEBA y de sus correspondientes redes, mediante mecanismos de consulta y de aprobación sobre los aspectos fundamentales de la gestión institucional.

Respecto al CONEI, el Reglamento de Educación Básica Alternativa precisa: El Consejo Educativo Institucional, en concordancia con el artículo 69º de la Ley General de Educación, es un órgano de participación, concertación y vigilancia ciudadana de la institución educativa, que contribuye a una gestión eficaz, transparente, ética y democrática.

## **Desempeño del director**

### **Gestión directiva**

La gestión directiva incluye competencias que buscan orientar y dirigir el establecimiento educativo en función del proyecto educativo institucional y las directrices de las autoridades del sector. Involucra la capacidad para guiar a la comunidad educativa hacia el logro de las metas institucionales.

Esta competencia se manifiesta cuando el director:

Dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento Institucional, según recursos, normatividad vigente, características del entorno y metas de calidad institucionales, locales y nacionales.

Establece y socializa indicadores de seguimiento que permitan ajustar los planes y proyectos.



Involucra diferentes actores de la comunidad educativa en la formulación de planes y proyectos.

Revisa diferentes fuentes de información e integra los resultados de la evaluación de gestión del año anterior en la planeación.

Especifica actividades concretas, define tiempos, asigna responsabilidades y organiza equipos para garantizar el logro de las metas propuestas.

### **Gestión administrativa**

En ella están incluidas las competencias de organizar los recursos destinados al funcionamiento de la organización educativa.

### **Comunicación institucional**

Capacidad para desarrollar el diálogo y de esta manera desarrollar un ambiente favorable para una convivencia armónica donde se permita el desarrollo de las competencias.

Esta competencia se manifiesta cuando el director:

Desarrolla el dialogo en la comunidad.

Da a conocer el manual de convivencia, los principios y normas.

Fomenta el trabajo en equipo de docentes, padres de familia, acudientes y estudiantes.

Promueve el reconocimiento de los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa.

### **Gestión académica**

Comprende competencias para organizar procesos institucionales de enseñanza – aprendizaje para que los estudiantes adquieran y desarrollen competencias. Implica la capacidad para diseñar, planear, implementar y evaluar un currículo que promueva el aprendizaje en las aulas y que atienda la diversidad con una perspectiva de inclusión.

**Gestión comunitaria**

Fomenta un clima organizacional favorable donde se fomentan relaciones de colaboración y compromiso con la comunidad.

**Ejecución**

Se busca desarrollar los planes y proyectos formulados, guiando al equipo a cumplir los objetivos propuestos.

Comunica a los equipos de trabajo a su cargo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación.

Verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento.

Apoya el desarrollo de los planes y proyectos de la institución, en colaboración con los diferentes órganos del gobierno escolar.

Anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos.

**Organización**

Nos referimos a organización como la acción y el efecto de organizar. Es decir es “preparar, ordenar, disponer, algo de manera conveniente, armonizar, ajustar, mejor funcionamiento y equilibrio engranaje de las diversas partes de un todo” (Amarante, 2000)

**Organización**

Nos referimos a organización como la acción y el efecto de organizar. Es decir es “preparar, ordenar, disponer, algo de manera conveniente, armonizar, ajustar, mejor funcionamiento y equilibrio engranaje de las diversas partes de un todo” (Amarante, 2000)

## **Toma de decisiones**

Freemont E. Kast: la toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas. (Kast, 1979).

Moody, es una acción que debe tomarse cuando ya no hay más tiempo para recoger información.

Leon Blan Buris define que una decisión es una elección que se hace entre varias alternativas.

Le Moigne define el termino decidir cómo identificar y resolver los problemas que se le presenta a toda organización.

## **Motivación**

Según Abraham Maslow, psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores.

Según Piaget: Este psicólogo conocido por sus aportaciones al estudio de la infancia y del desarrollo cognitivo, define a la motivación como la voluntad de aprender, entendido como un interés del niño por absorber y aprender todo lo relacionado con su entorno.

Según Chiavenato: Define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

Según Herzberg: Psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene.

## **Comunicación**

Según Lomonosov: Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala.

Según Pichón. Reviere: La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto.

Según Z.M. Zorín: Es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistema de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano.

Según Fernando González Rey: Es un proceso de interacción social a través de signos y sistemas de signos que surgen como producto de la actividad humana. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones´.

## **Clima institucional**

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Según Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización.

Según Anzola, (2003) el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Según Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

### **1.3 Justificación**

#### **Justificación legal**

El presente estudio es una respuesta a las condiciones normativas de la calidad de la educación, expresadas en el marco legal normativo del sector educación: Ley General de Educación N° 28044 Decreto Ley N° 25762 y sus modificatorias, Ley Orgánica del Ministerio de Educación; Decreto Supremo N° 006-2006-ED y sus modificatorias, Reglamento de organización y funciones del Ministerio de Educación; Decreto Supremo N° 013-2004-ED, Reglamento de educación básica regular; Decreto Supremo N° 009-2005-ED, Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo.

#### **Justificación científico**

Por las características del problema investigado sobre las bases teóricas del estilo de liderazgo según Kurt Lewin (1939).

#### **Justificación práctica**

La investigación es un aporte a la Educación Básica Alternativa ya que permite conocer el aporte del liderazgo en el director que contribuye a formar una sociedad democrática, solidaria, justa, inclusiva, prospera, tolerante y forjadora de una cultura de paz de tal manera que permite alcanzar una educación de calidad en el sistema educativo.

El estudio se propone analizar el conocimiento del liderazgo del director en la gestión escasamente tratado en nuestro medio, de modo que a partir de ello se pueda mejorar la gestión de los Directores en los CEBA.

#### **1.4 Problema**

##### **Problema general**

¿Qué grado de relación existe entre el Liderazgo del director y la gestión educativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016?

##### **Problemas específicos**

###### **Problema específico 1**

¿Cuál es la relación que existe entre el Liderazgo del director y la Gestión Pedagógica Didáctica en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016?

###### **Problema específico 2**

¿Cuál es la relación que existe entre el Liderazgo del director y la Gestión Organizacional en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016?

###### **Problema específico 3**

¿Cuál es la relación que existe entre el Liderazgo del director y la Gestión Administrativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016?

###### **Problema específico 4**

¿Cuál es la relación que existe entre el Liderazgo del director y la Gestión Comunitaria en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016?

## **1.5. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

Existe relación significativa entre el Liderazgo del director y la gestión educativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJ.M. Lima – 2016.

### **Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

Existe relación significativa entre el Liderazgo del director y la Gestión Pedagógica Didáctica en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJ.M. Lima – 2016.

#### **Hipótesis específica 2**

Existe relación significativa entre el Liderazgo del director y la Gestión Organizacional en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJ.M. Lima – 2016.

#### **Hipótesis específica 3**

Existe relación significativa entre el Liderazgo del director y la Gestión Administrativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJ.M. Lima – 2016.

#### **Hipótesis específica 4**

Existe relación significativa entre el Liderazgo del director y la Gestión Comunitaria en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJ.M. Lima – 2016.

## **1.6. Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre el Liderazgo del director y la gestión educativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJ.M. Lima – 2016.

**Objetivos específicos****Objetivo específico 1**

Determinar la relación que existe entre el Liderazgo del director y la Gestión Pedagógica Didáctica en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJ.M. Lima – 2016.

**Objetivo específico 2**

Determinar la relación que existe entre el Liderazgo del director y la Gestión Organizacional en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJ.M. Lima – 2016.

**Objetivo específico 3**

Determinar la relación que existe entre el Liderazgo del director la Gestión Administrativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJ.M. Lima – 2016.

**Objetivo específico 4**

Determinar la relación que existe entre el Liderazgo del director la Gestión Comunitaria en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJ.M. Lima – 2016.



## **II. Marco metodológico**

## 2.1. Variables

### Variable 1: Liderazgo

Entre los estudios que identifican diferentes estilos directivos destaca con luz propia, por su influencia en el ámbito de la educación, la propuesta de Kurt Lewin. Este autor establece tres estilos de ejercicio de liderazgo (p.e. Lewin, Lippit y White, 1939):

### Gestión organizacional

MINEDU (2013) Proceso de transformación y proceso de control. Vinculación con tipos institucionales. Los modelos de organización, sus roles y sus propósitos. El debate entre misión y propósitos de la organización. La gestión de una organización vista como acción y proceso. Posibilidades y contexto social, político, cultural y económico. La necesidad de información para la gestión. Dispositivos de información. La construcción de dispositivos para la obtención de información relacionada con las organizaciones. El diagnóstico a partir de la información.

## 2.2. Operacionalización de variables

Tabla 2

*Operacionalización de la variable Variable Liderazgo*

| Dimensiones    | Indicadores  | Ítems  | Escala y valor               | Niveles o rangos   |
|----------------|--|--|------------------------------|--------------------|
| Autoritario    | Toma de decisiones dentro de la institución.   | 01,02,03,04,05,06<br>07,08,09,10   | Nunca(1)<br>Muy pocas(2)     | Bueno<br>(81-100)  |
| Democrático    | Exigencia en el objetivo trazado.  | 11,12,13<br>14,15,16,17  | Muchas(3)<br>Casi siempre(4) | Regular<br>(50-80) |
| Laissez- Faire | Capacidad para asumir toda la responsabilidad.<br>Capacidad para resolver problemas.<br>Desarrollo interactivo<br>Capacidad de escucha<br>Capacidad de tolerancia y flexibilidad.<br>Interés por evolucionar profesionalmente.<br>Influencia de logros y objetivos | 18,19,20,21,22,23,24<br>25,26,27<br>28,29,30,31<br>32,33,34,35,36<br>37,38,39,40 | Siempre(5)                   | Malo<br>(20-49)    |

Tabla 3  
Operacionalización de la Gestión Educativa

| Dimensiones                     | Indicadores  | Ítems  | Escala y valor                        | Niveles o rangos   |
|---------------------------------|--|--|---------------------------------------|--------------------|
| La Gestión Pedagógica Didáctica | Participación general del personal.  | 01,02,03,04,05,06,07<br>08,09,10<br>11,12,13,14,15       | Nunca(1)<br>Muy pocas(2)<br>Muchas(3) | Bueno<br>(81-100)  |
| Gestión Organizacional          | Apoyar la gestión de los procesos de aprendizaje.<br>Apoyar a la gestión de los procesos de enseñanza  | 16,17<br>18,19,20,21<br>22,23,24,25<br>26,27,28,29,30,31 | Casi siempre(4)<br>Siempre(5)         | Regular<br>(50-80) |
| Gestión Administrativa          | Estructuración del personal de acuerdo a su necesidad.   | 32,33,34,35<br>36,37,38,40                               |                                       | Malo<br>(20-49)    |
| Gestión comunitaria             | Perfil dado por la institución.<br>Evaluación adecuada de las derivaciones financieras.<br>La planificación de las estrategias.<br>Gestión de los recursos didácticos en función de los procesos pedagógicos.<br>Resultados de las evaluaciones internas y externas. |  |                                       |                    |

### 2.3. Metodología

Tras haber realizado una descripción de cada uno de los puntos fundamentales para la realización de este trabajo de investigación, se dedujeron las variables a estudiar y que son la base de la investigación por el método correlacional.

Es Cuantitativa – descriptiva y para el análisis de datos hipotético- deductivo

### 2.4. Tipos de estudio

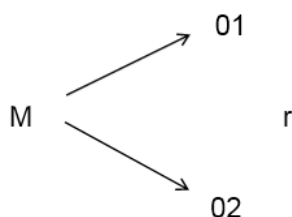
Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 80) los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analicen, describe tendencias de un grupo o población.

## 2.5. Diseño

Hernández et al. (2006, p. 205) define los diseños no experimentales como: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. Es un estudio de tipo descriptivo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 80) los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analicen, describe tendencias de un grupo o población.

Se aplica un diseño de tipo descriptivo – correlacional para establecer el tipo de relación de las variables liderazgo y gestión educativa.

El diagrama es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra

O1 = Variable 1 liderazgo

O2 = Variable 2 gestión educativa

R = Relación entre liderazgo y gestión educativa

## 2.6. Población, muestra y muestreo

Población está conformado por Personal del CEBA Julio César Escobar de San Juan de Miraflores.

Muestra es no probabilística porque se aplicó con todo el Personal del CEBA Julio César Escobar de SJM.

Muestra del estudio estuvo conformado por 59 personas que constituye el personal del CEBA Julio César Escobar de SJM 2016.

## 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### Ficha técnica

Nombre : Liderazgo  
 Autora : Zenobia Tarcila Torres Narvaéz  
 Año : 2016  
 Lugar : San Juan de Miraflores

Objetivo: Identificar las características del Liderazgo del Director del CEBA Julio César Escobar.

Administración: Para personal del CEBA

Duración de la prueba: 40 minutos

Aplicación: Individual y Grupal.

Descripción del instrumento: Este instrumento es una lista de cotejo aplicado al personal del CEBA, que consta de 40 ítems de respuesta dicotómico. Los ítems se presentan en forma de afirmaciones que expresan sentimientos respecto a diversas situaciones o actitudes hacia El Liderazgo del Director se hace a través de 3 Dimensiones:

Líder Autoritario con 13 ítems

Líder Democrático con 14 ítems

Líder Laissez Faire (liberal) con 13 ítems

Puntuación: Al cumplir con el indicador de la lista de cotejo, SI - se aplica un (1) punto. Cuando no se cumple con el indicador se considera NO - cero (0).

Validez del instrumento: Delio del Rincón (1995), indica que la validez es el grado en que la medida refleja con exactitud el rasgo, características o dimensión que se pretende medir, (...), la validez se da en diferentes grados y es necesario caracterizar el tipo de validez de la prueba. (Citado por Valderrama y otro, 2009, p.142) Escala y valor: Nunca (1) Muy pocas (2) Muchas (3) Casi siempre (4) Siempre) 5 y Niveles o rangos Bueno (81-100) Regular (50-80) Malo (20-49)

Es analizada y revisada durante el proceso de desarrollo de la investigación con el asesor – docente. Luego del debate sobre la definición del constructo de medición, la estructura de los contenidos, pertinencia del ítem y la escala de medida utilizada se concluye que es pertinente, consistente y que puede ser aplicada en la investigación.

Tabla 4

*Validez del Instrumento*

| Doctora               | Situación |
|-----------------------|-----------|
| Silva Narvaste Bertha | Aplicable |

*Fuente:* Elaboración propia.

**Confiabilidad**

Se realizó una prueba piloto con 10 personas de otro CEBA para evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido. Utiliza la prueba de confiabilidad de KR-20 Kuder Richardson, técnica para el cálculo de la confiabilidad de un instrumento aplicable en las que las respuestas a cada ítem sean dicotómicas o binarias, es decir, puedan codificarse como 1 ó 0 (Correcto – incorrecto), obteniendo el siguiente resultado.

Tabla 5

*Confiabilidad del instrumento cuestionario de la variable de Liderazgo*

| KR_20 | N° de elementos |
|-------|-----------------|
| 0.97  | 40              |

Para interpretar los resultados KR-20 Kuder Richardson se revisó el libro de Pino (2010, p. 380) quien establece la siguiente escala:

|             |                         |
|-------------|-------------------------|
| 0           | No es confiable.        |
| 0.01 a 0.49 | Baja confiabilidad      |
| 0,50 a 0,75 | Moderada confiabilidad. |
| 0.76 a 0.89 | Alta confiabilidad      |
| 0.90 a 1    | Muy alta confiabilidad  |

De acuerdo a los resultados, el instrumento indica una muy alta confiabilidad y se procedió a aplicar a la población en estudio.

### **Ficha técnica**

Nombre : Gestión Educativa

Autora : Zenobia Tarcila Torres

Año : 2016

Lugar : San Juan de Miraflores

Objetivo: Identificar como se relaciona el liderazgo del director en la gestión educativa,

Administración: Personal de la institución educativa

Duración de la prueba: 40 minutos

Aplicación: Individual y Grupal.

Descripción del instrumento: Este instrumento para personal del CEBA Julio César Escobar , que consta de 40 ítems de respuesta dicotómica. En la respuesta a la evaluación, se identifica con una lista de cotejo de 40 indicadores distribuido en 4 dimensiones. Gestión Pedagógica y didáctica, Gestión Organizacional, Gestión Administrativa, Gestión comunitaria

Puntuación: Al cumplir con el indicador de la lista de cotejo, SI - se aplica un (1) punto. Cuando no se cumple con el indicador se considera NO - cero (0).

Tiempo de aplicación: 40 minutos

Aplicación: Individual y Grupal.

Escala y valor: Nuca (1) Muy pocas (2) Muchas (3) Casi siempre (4) Siempre) 5 y Niveles o rangos Bueno (81-100) Regular (50-80) Malo (20-49)

### **Validez del instrumento**

Delio del Rincón (1995), indica que la validez es el grado en que la medida refleja con exactitud el rasgo, características o dimensión que se pretende medir, (...), la validez se da en diferentes grados y es necesario caracterizar el tipo de validez de la prueba. (Citado por Valderrama y otro, 2009, p.142)

Es analizada y revisada durante el proceso de desarrollo de la investigación con el asesor – docente. Luego del debate sobre la definición del constructo de

medición, la estructura de los contenidos, pertinencia del ítem y la escala de medida utilizada se concluye que es pertinente, consistente y que puede ser aplicada en la investigación.

Tabla 6

*Validez del Instrumento*

| Doctora               | Situación |
|-----------------------|-----------|
| Silva Narvaste Bertha | Aplicable |

*Fuente:* Elaboración propia.

## Confiabilidad del Instrumento

### Confiabilidad

Se realizó una prueba piloto con 10 personas de otro CEBA para evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido. Utiliza la prueba de Gestión Educativa de KR-20 Kuder Richardson, técnica para el cálculo de la confiabilidad de un instrumento aplicable en las que las respuestas a cada ítem sean dicotómicas o binarias, es decir, puedan codificarse como 1 ó 0 (Correcto – incorrecto), obteniendo el siguiente resultado. Obteniendo el coeficiente  $KR_{20} = 0.86$  Dicho valor determina que la prueba posee fuerte confiabilidad, según la tabla de Pino (2010: p. 380).

Tabla 7

*Confiabilidad del instrumento cuestionario de Gestión educativa.*

| KR20 | Ítems |
|------|-------|
| .086 | 40    |

Para interpretar los resultados del  $KR_{20}$  se revisó el libro de Pino (2010, p. 380) quien establece la siguiente escala:

|             |                         |
|-------------|-------------------------|
| 0           | No es confiable.        |
| 0.01 a 0.49 | Baja confiabilidad.     |
| 0,50 a 0,75 | Moderada confiabilidad. |
| 0.76 a 0.89 | Fuerte confiabilidad.   |
| 0.90 a 1    | Alta confiabilidad.     |



De acuerdo a los resultados, el instrumento indica una fuerte confiabilidad y se procedió a aplicarla.

## 2.8. Métodos de análisis de datos

El análisis de datos se aplica en las técnicas estadísticas descriptiva e inferencial; en media, desviación estándar y la correlación de Pearson. El procesamiento de datos se realiza a través de Software, Excel, para la elaboración de base de datos y para el procesamiento estadístico de la prueba de hipótesis el software spss-22.

La información de datos se presenta en cuadros para su descripción e interpretación.

### Media Aritmética

Es el puntaje en una distribución que corresponde a la suma de todos los puntajes dividida entre el número total de sujetos.

$$\bar{X} = \frac{\sum fX}{N}$$

### Desviación Estándar

Es una medida de variabilidad basada en los valores numéricos de todos los puntajes.

Varianza.- Corresponde al cuadrado de la desviación estándar.

$$\sigma^2 = \frac{\sum (X - \mu)^2}{N}$$

### Varianza

Corresponde al cuadrado de la desviación estándar.

$$s = \sqrt{\frac{\sum fx^2 - \frac{(\sum fx)^2}{n}}{n-1}}$$

Para el cálculo de la correlación de Pearson se utiliza la siguiente fórmula:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

$r_s$  = coeficiente de correlación por rangos de Pearson.

$d$  = diferencia entre rangos (x menos y).

### **III. Resultados**

### 3.1. Resultados

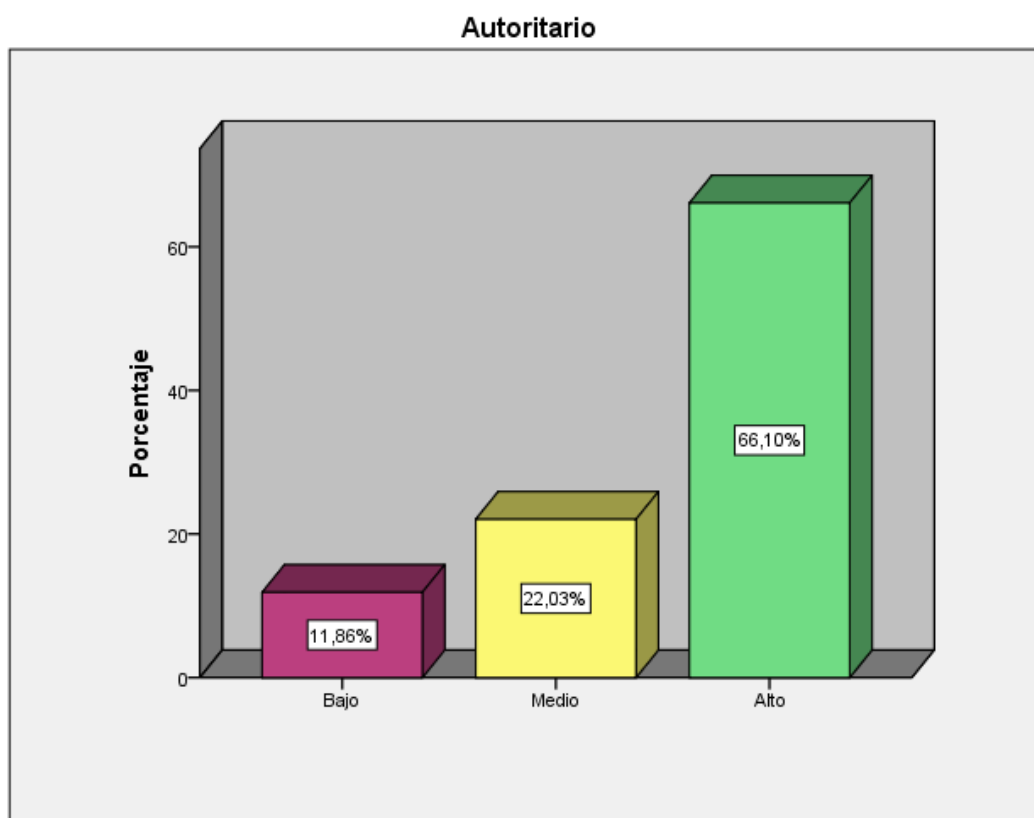
Los resultados obtenidos se organizaron de acuerdo a las variables y dimensiones de estudio, cuyos resultados fueron los siguientes:

Resultados de la variable liderazgo del director presenta 3 dimensiones cuyos resultados presentamos a continuación:

Tabla 8

*Distribución de la dimensión autoritario, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

|        |       | Autoritario |            |                   |                      |
|--------|-------|-------------|------------|-------------------|----------------------|
|        |       | Frecuencia  | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Bajo  | 7           | 11,9       | 11,9              | 11,9                 |
|        | Medio | 13          | 22,0       | 22,0              | 33,9                 |
|        | Alto  | 39          | 66,1       | 66,1              | 100,0                |
|        | Total | 59          | 100,0      | 100,0             |                      |



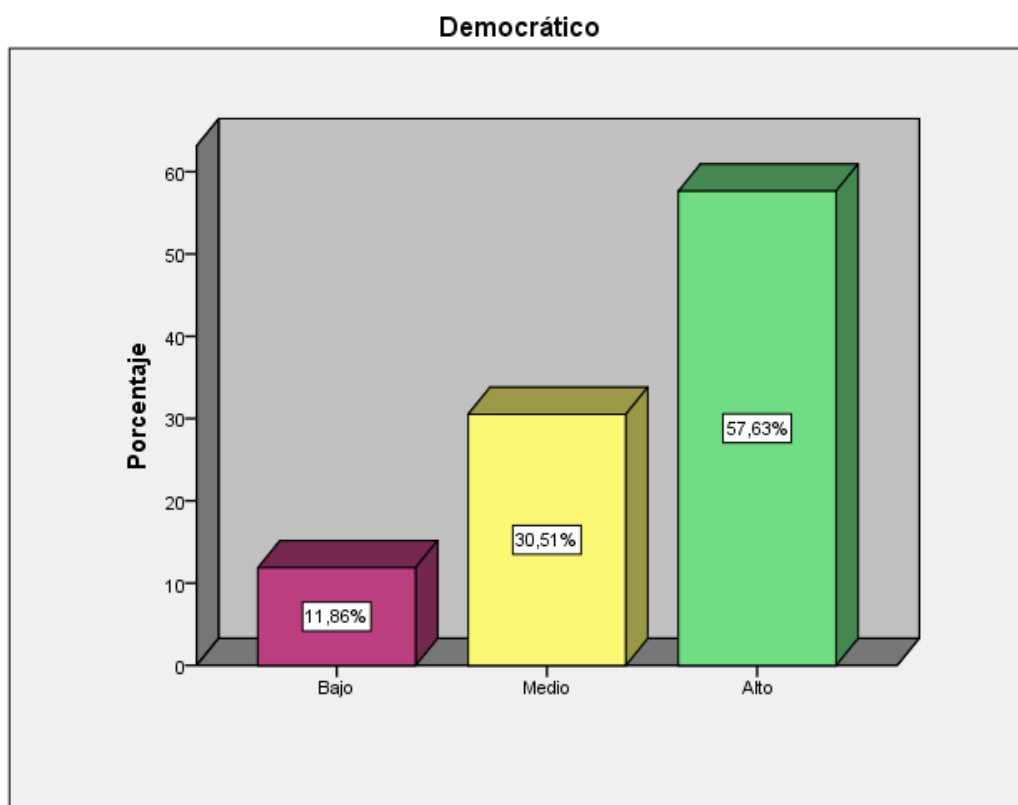
*Figura 3. Frecuencia autoritario, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

En la tabla 1 y figura 1 se observa que, respecto a la dimensión autoritario, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016, el 66,10% señalan un nivel Alto, el 22,03% señalan un nivel Medio y el 11,86% presenta un nivel Bajo en autoritario, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.

Tabla 9

*Distribución de la dimensión democrático, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

|        |       | Democrático |            |                   |                      |
|--------|-------|-------------|------------|-------------------|----------------------|
|        |       | Frecuencia  | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Bajo  | 7           | 11,9       | 11,9              | 11,9                 |
|        | Medio | 18          | 30,5       | 30,5              | 42,4                 |
|        | Alto  | 34          | 57,6       | 57,6              | 100,0                |
|        | Total | 59          | 100,0      | 100,0             |                      |



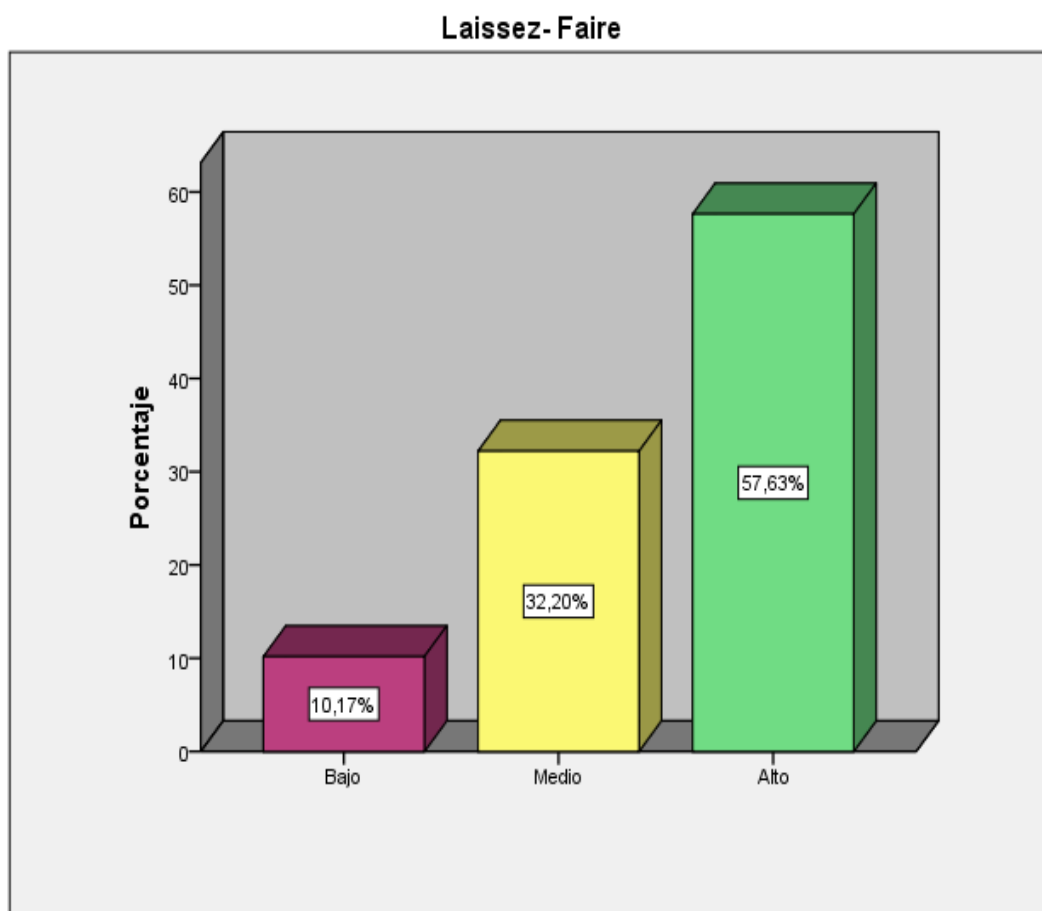
*Figura 4.* Frecuencia democrático, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.

En la tabla 2 y figura 2 se observa que, respecto a la dimensión democrático, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016, el 57,83% señalan un nivel Alto, el 30,51% señalan un nivel Medio y el 11,86% presenta un nivel Bajo en democrático, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.

Tabla 10

*Distribución de la dimensión Laissez- Faire, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

| Laissez- Faire |            |            |                   |                      |
|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido         | Bajo       | 6          | 10,2              | 10,2                 |
|                | Medio      | 19         | 32,2              | 42,4                 |
|                | Alto       | 34         | 57,6              | 100,0                |
|                | Total      | 59         | 100,0             |                      |



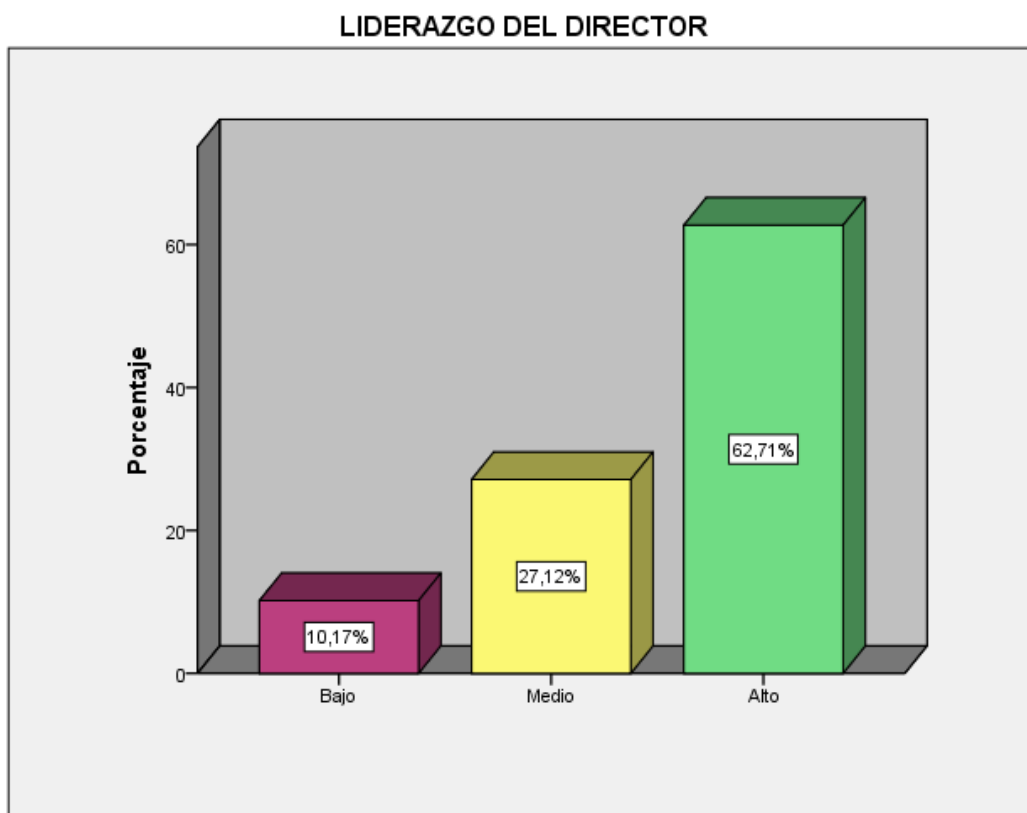
*Figura 5. Frecuencia Laissez- Faire, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

En la tabla 3 y figura 3 se observa que, respecto a la dimensión Laissez- Faire, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016, el 57,63% señalan un nivel Alto, el 32,20% señalan un nivel Medio y el 10,17% presenta un nivel Bajo en Laissez- Faire, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.

Tabla 11

*Distribución de la variable liderazgo del director, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

| Liderazgo del director |            |            |                   |                      |
|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                 | Bajo       | 6          | 10,2              | 10,2                 |
|                        | Medio      | 16         | 27,1              | 37,3                 |
|                        | Alto       | 37         | 62,7              | 100,0                |
|                        | Total      | 59         | 100,0             |                      |



*Figura 6. Frecuencia liderazgo del director, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

En la tabla 4 y figura 4 se observa que, respecto a la variable liderazgo del director, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016, el 62,71% señalan un nivel Alto, el 27,12% señalan un nivel Medio y el 10,17% presenta un nivel Bajo en liderazgo del director, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.

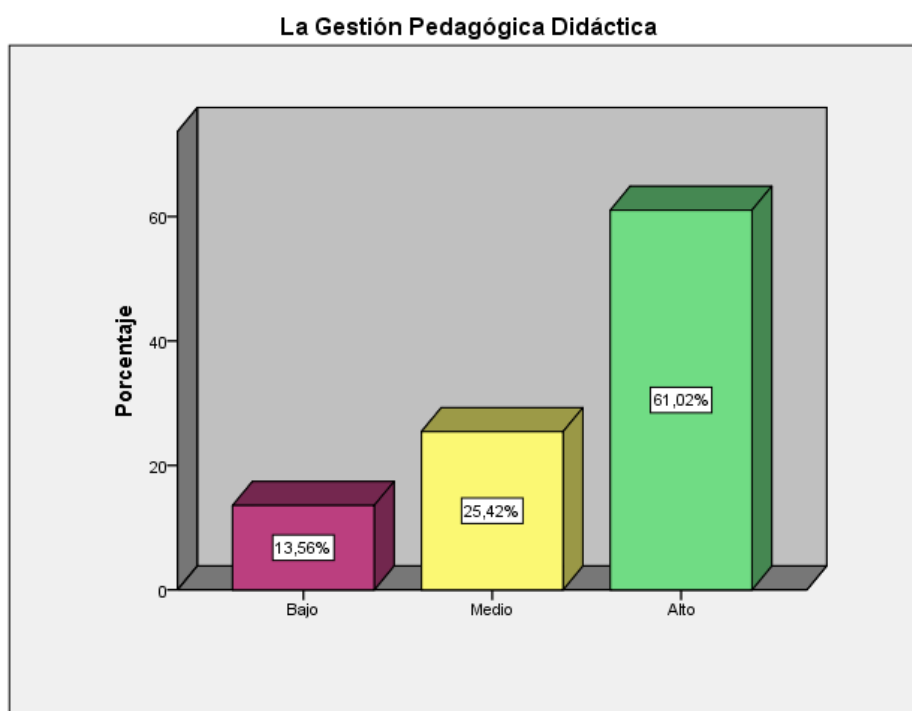
### 3.2. Resultados de la variable gestión educativa

Presenta 4 dimensiones cuyos resultados presentamos a continuación:

Tabla 12

*Distribución de la gestión pedagógica didáctica, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

| La gestión pedagógica didáctica |       |            |            |                   |                      |
|---------------------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                                 |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                          | Bajo  | 8          | 13,6       | 13,6              | 13,6                 |
|                                 | Medio | 15         | 25,4       | 25,4              | 39,0                 |
|                                 | Alto  | 36         | 61,0       | 61,0              | 100,0                |
|                                 | Total | 59         | 100,0      | 100,0             |                      |



*Figura 7. Frecuencia la gestión pedagógica didáctica, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

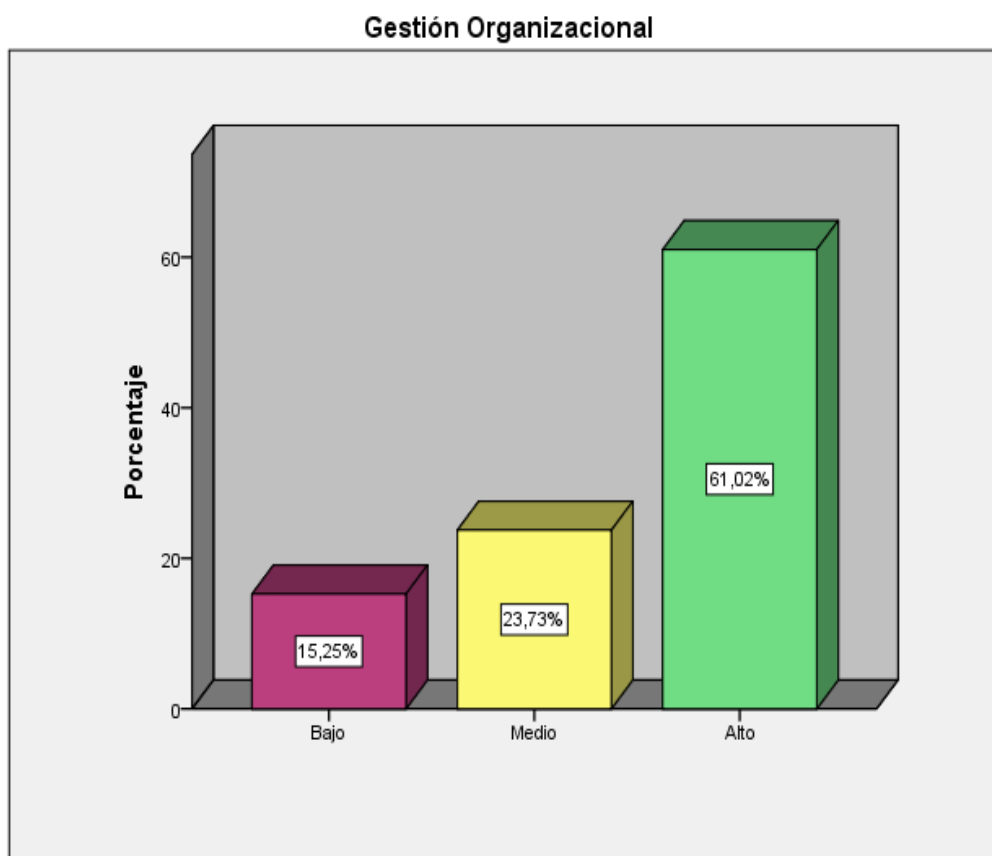


En la tabla 5 y figura 5 se observa que, respecto a la dimensión gestión pedagógica didáctica, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016, el 61,02% señalan un nivel Alto, el 25,42% señalan un nivel Medio y el 13,56% presenta un nivel Bajo en gestión pedagógica didáctica, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.

Tabla 13

*Distribución de la dimensión gestión organizacional, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

| Gestión Organizacional |            |            |                   |                      |
|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                 | Bajo       | 9          | 15,3              | 15,3                 |
|                        | Medio      | 14         | 23,7              | 39,0                 |
|                        | Alto       | 36         | 61,0              | 100,0                |
|                        | Total      | 59         | 100,0             | 100,0                |



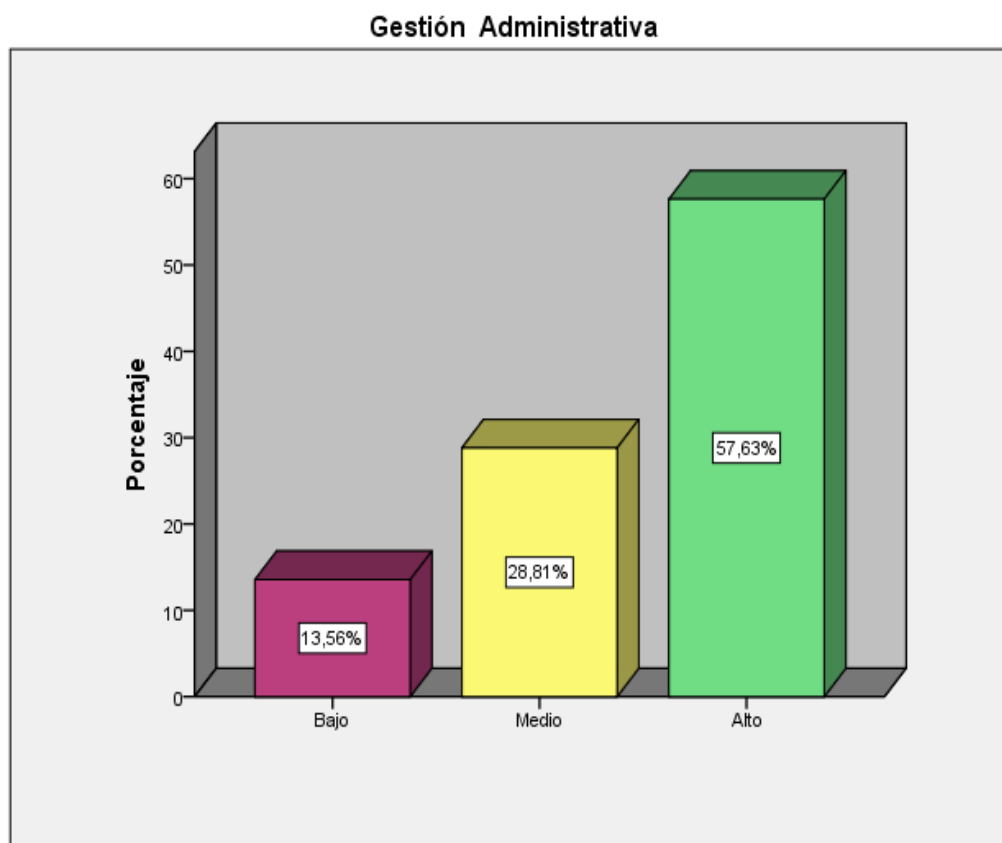
*Figura 8. Frecuencia gestión organizacional, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

En la tabla 6 y figura 6 se observa que, respecto a la dimensión gestión organizacional, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016, el 61,02% señalan un nivel Alto, el 23,73% señalan un nivel Medio y el 15,25% presenta un nivel Bajo en gestión organizacional, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.

Tabla 14

*Distribución de la dimensión gestión administrativa, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

| Gestión Administrativa |       |            |            |                   |                      |
|------------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                 | Bajo  | 8          | 13,6       | 13,6              | 13,6                 |
|                        | Medio | 17         | 28,8       | 28,8              | 42,4                 |
|                        | Alto  | 34         | 57,6       | 57,6              | 100,0                |
|                        | Total | 59         | 100,0      | 100,0             |                      |



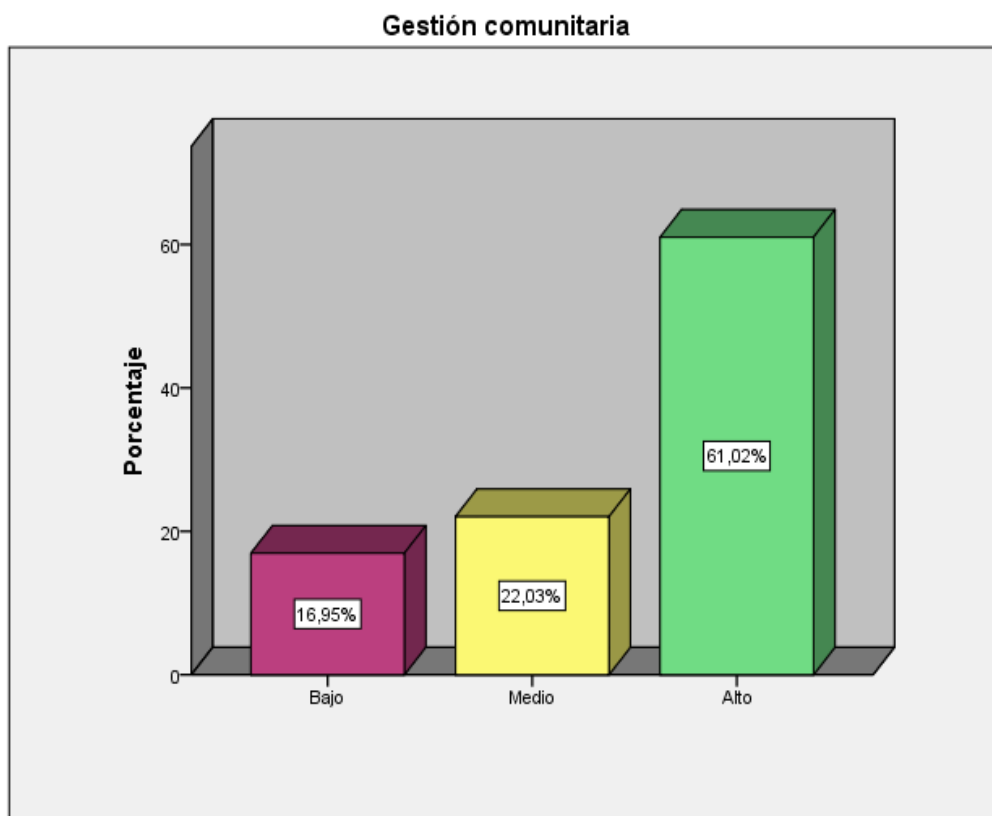
*Figura 9. Frecuencia gestión administrativa, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

En la tabla 7 y figura 7 se observa que, respecto a la dimensión gestión administrativa, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016, el 57,63% señalan un nivel Alto, el 28,81% señalan un nivel Medio y el 13,56% presenta un nivel Bajo en gestión administrativa, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.

Tabla 15

*Distribución de dimensión gestión comunitaria, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

| Gestión comunitaria |            |            |                   |                      |
|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido              | Bajo       | 10         | 16,9              | 16,9                 |
|                     | Medio      | 13         | 22,0              | 39,0                 |
|                     | Alto       | 36         | 61,0              | 100,0                |
|                     | Total      | 59         | 100,0             |                      |



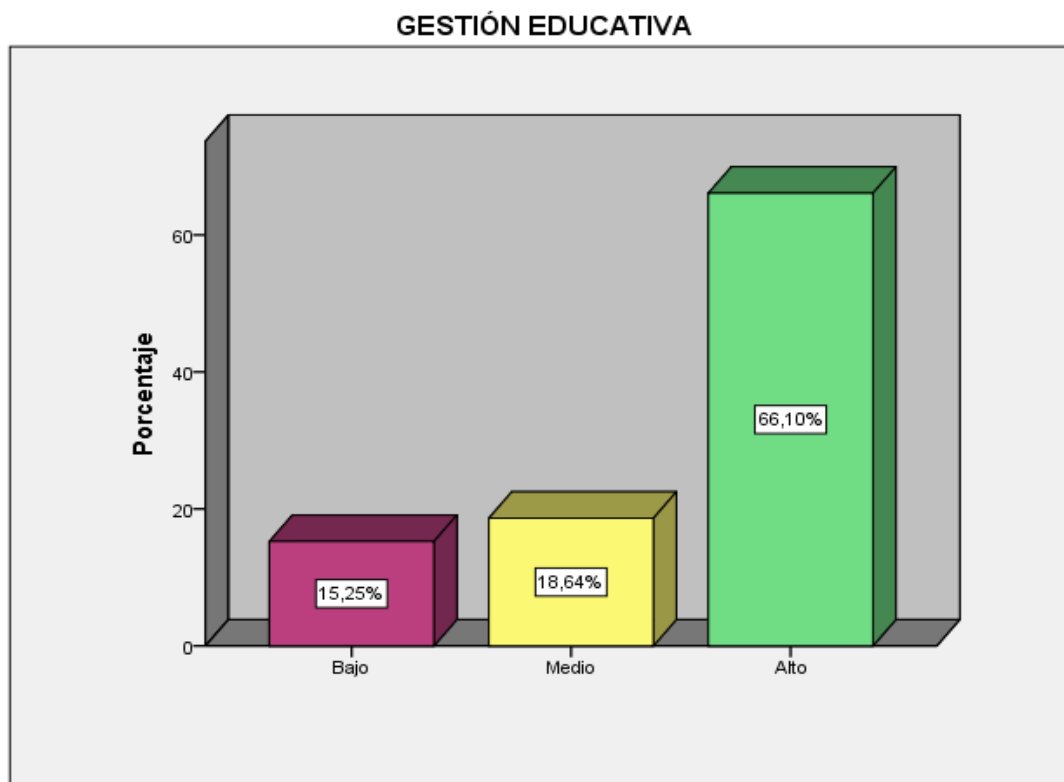
*Figura 10. Frecuencia gestión comunitaria, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

En la tabla 8 y figura 8 se observa que, respecto a la dimensión gestión comunitaria, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016, el 61,02% señalan un nivel Alto, el 22,03% señalan un nivel Medio y el 16,95% presenta un nivel Bajo en gestión comunitaria, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.

Tabla 16

*Distribución de variable gestión educativa, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

| Gestión educativa |            |            |                   |                      |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido            | Bajo       | 9          | 15,3              | 15,3                 |
|                   | Medio      | 11         | 18,6              | 33,9                 |
|                   | Alto       | 39         | 66,1              | 100,0                |
|                   | Total      | 59         | 100,0             | 100,0                |



*Figura 11. Frecuencia gestión educativa, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

En la tabla 9 y figura 9 se observa que, respecto a la variable gestión educativa, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016, el 66,10% señalan un nivel Alto, el 18,64% señalan un nivel Medio y el 15,25% presenta un nivel Bajo en gestión educativa, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.

### 3.2 Validación de hipótesis

#### Hipótesis General

**Ho:** No existe relación significativa entre el Liderazgo del director y la gestión educativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJ.M. Lima – 2016.

**Ha:** Si existe relación significativa entre el liderazgo del director y la gestión educativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJ.M. Lima – 2016.

Prueba estadística: rho de Spearman

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sí  $p \leq 0.05$  se rechaza Ho.

Tabla 17

*Prueba de Spearman del liderazgo del director y la gestión educativa, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

|                 |                        | Correlaciones              |                   |
|-----------------|------------------------|----------------------------|-------------------|
|                 |                        | Liderazgo del director     | Gestión educativa |
| Rho de Spearman | Liderazgo del director | Coeficiente de correlación | 1,000             |
|                 |                        | Sig. (bilateral)           | ,826**            |
|                 | Gestión educativa      | N                          | 59                |
|                 |                        | Coeficiente de correlación | ,826**            |
|                 |                        | Sig. (bilateral)           | ,000              |
|                 |                        | N                          | 59                |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como  $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ , entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna; existiendo una relación estadísticamente significativa muy alta y directamente proporcional (con signo positivo) entre clima organizacional y desempeño laboral, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.

### Hipótesis específica 1

**Ho:** No existe relación significativa entre el liderazgo del director y la gestión pedagógica didáctica en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016.

**Ha:** Si existe relación significativa entre el liderazgo del director y la gestión pedagógica didáctica en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016.

Prueba estadística: rho de Spearman

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sí  $p \leq 0.05$  se rechaza Ho.

Tabla 18

*Prueba de Spearman el liderazgo del director y la gestión pedagógica didáctica, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

|                 |                                 | <b>Correlaciones</b>          |  |
|-----------------|---------------------------------|-------------------------------|--|
|                 |                                 | <b>Liderazgo del director</b> | <b>La gestión pedagógica didáctica</b> |
| Rho de Spearman | Liderazgo del director          | Coeficiente de correlación    | 1,000                                  |
|                 |                                 | Sig. (bilateral)              | ,747**                                 |
|                 | La gestión pedagógica didáctica | N                             | 59                                     |
|                 |                                 | Coeficiente de correlación    | ,747**                                 |
|                 |                                 | Sig. (bilateral)              | 1,000                                  |
|                 |                                 | N                             | 59                                     |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como  $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ , entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna; existiendo una relación estadísticamente significativa alta y directamente proporcional (con signo positivo) entre clima organizacional y desempeño laboral, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.

### Hipótesis específica 2

**Ho:** No existe relación significativa entre el liderazgo del director y la gestión organizacional en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016

**Ha:** Si existe relación significativa entre el liderazgo del director y la gestión organizacional en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016

Prueba estadística: rho de Spearman

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sí  $p \leq 0.05$  se rechaza Ho.

Tabla 19

*Prueba de Spearman el liderazgo del director y la gestión organizacional, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

|                 |                        | <b>Correlaciones</b>          |                               |        |
|-----------------|------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------|
|                 |                        | <b>Liderazgo del director</b> | <b>Gestión Organizacional</b> |        |
| Rho de Spearman | Liderazgo del director | Coeficiente de correlación    | 1,000                         | ,799** |
|                 |                        | Sig. (bilateral)              | .                             | ,000   |
|                 |                        | N                             | 59                            | 59     |
|                 | Gestión Organizacional | Coeficiente de correlación    | ,799**                        | 1,000  |
|                 |                        | Sig. (bilateral)              | ,000                          | .      |
|                 |                        | N                             | 59                            | 59     |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como  $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ , entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna; existiendo una relación estadísticamente significativa alta y directamente proporcional (con signo positivo) entre clima organizacional y desempeño laboral, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.

### Hipótesis específica 3

**Ho:** No existe relación significativa entre el liderazgo del director y la gestión administrativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJ.M. Lima – 2016

**Ha:** Si existe relación significativa entre el liderazgo del director y la gestión administrativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJ.M. Lima – 2016

Prueba estadística: rho de Spearman

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sí  $p \leq 0.05$  se rechaza Ho.

Tabla 20

*Prueba de Spearman el liderazgo del director y la gestión administrativa, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

|                 |                        | Correlaciones               |                        |                        |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------------|
|                 |                        |                             | Liderazgo del director | Gestión Administrativa |
| Rho de Spearman | Liderazgo del director | Coefficiente de correlación | 1,000                  | ,674**                 |
|                 |                        | Sig. (bilateral)            | .                      | ,000                   |
|                 |                        | N                           | 59                     | 59                     |
|                 | Gestión Administrativa | Coefficiente de correlación | ,674**                 | 1,000                  |
|                 |                        | Sig. (bilateral)            | ,000                   | .                      |
|                 |                        | N                           | 59                     | 59                     |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como  $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ , entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna; existiendo una relación estadísticamente significativa alta y directamente proporcional (con signo positivo) entre clima organizacional y desempeño laboral, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.



#### Hipótesis específica 4

**Ho:** No existe relación significativa entre el liderazgo del director y la gestión comunitaria en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJ.M. Lima – 2016

**Ha:** Si existe relación significativa entre el liderazgo del director y la gestión comunitaria en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJ.M. Lima – 2016

Prueba estadística: rho de Spearman

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sí  $p \leq 0.05$  se rechaza Ho.

Tabla 21

*Prueba de Spearman el liderazgo del director y la gestión comunitaria, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.*

|                 |                        | <b>Correlaciones</b>          |                            |        |
|-----------------|------------------------|-------------------------------|----------------------------|--------|
|                 |                        | <b>Liderazgo del director</b> | <b>Gestión comunitaria</b> |        |
| Rho de Spearman | Liderazgo del director | Coeficiente de correlación    | 1,000                      | ,724** |
|                 |                        | Sig. (bilateral)              | .                          | ,000   |
|                 | Gestión comunitaria    | N                             | 59                         | 59     |
|                 |                        | Coeficiente de correlación    | ,724**                     | 1,000  |
|                 |                        | Sig. (bilateral)              | ,000                       | .      |
|                 |                        | N                             | 59                         | 59     |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como  $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ , entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna; existiendo una relación estadísticamente significativa alta y directamente proporcional (con signo positivo) entre clima organizacional y desempeño laboral, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016.

## **IV. Discusión**

En relación a la hipótesis general; en el análisis estadístico se observa que el coeficiente Rho de Spearman = ,826; entonces se toma la decisión de aprobar la hipótesis alternativa que dice: “Existe relación significativa alta entre el Liderazgo y la gestión educativa en el personal del CEBA Julio César Escobar de la UGEL N°01 de San Juan de Miraflores” Entre los antecedentes se encuentra afinidad con Rincon, (2005) refiere en su estudio “*Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas*”, en una muestra estratificada, de 9 colegios que conformaron el estudio, el autor llega a la conclusión: que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe alto grado de correlación 0,76 de acuerdo al coeficiente de Pearson, correlación positiva, concluye de que en la mayoría de las instituciones educativas del valle del Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente porque está afectado por el estilo de liderazgo de los directores.

En relación a la hipótesis específica primera; en el análisis estadístico se observa que el coeficiente Rho de Spearman = ,747, entonces se toma la decisión de aprobar la hipótesis alternativa: “Existe relación significativa alta entre el Liderazgo y la gestión educativa en la dimensión *Gestión Pedagógica Didáctica* , en el personal del CEBA Julio César Escobar de la UGEL N°01 de San Juan de Miraflores.”, se encuentra afinidad con el estudio : *Relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia – Lima*; en la investigación se utilizó el método descriptivo, y concluye que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo la relación muestra aceptación, en una Chi cuadrado de 27.10, considerado alto. (Zarate, 2011)

En relación a la hipótesis específica segunda; en el análisis estadístico se observa que el coeficiente Rho de Spearman = ,799, entonces se toma la decisión de aprobar la hipótesis alternativa que dice: “Existe relación significativa alta entre el Liderazgo y la gestión educativa en la dimensión *Gestión Organizacional*, en el personal del CEBA Julio César Escobar de la UGEL N°01 de San Juan de

Miraflores.”, se relaciona con Mansilla, (2007), estudió “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz, institución “Inmaculada Concepción” en Los Olivos”; concluye que el que tenía 20 años de servicio era democrático, el que tenía 15 años de servicio era autoritario, el que tenía 10 años de servicio era permisivo.

En relación a la hipótesis específica tercera; en el análisis estadístico se observa el coeficiente Rho de Spearman = .674, entonces se toma la decisión de aprobar la hipótesis alternativa que dice: “Existe relación significativa alta entre el Liderazgo, y *Gestión Educativa* en la dimensión *Gestión Administrativa*, en el personal del CEBA Julio César Escobar de la UGEL N°01 de San Juan de Miraflores.”, se relaciona con el estudio de Rodríguez, (2006), “Percepción de los Estudiantes de Enfermería sobre los Estilos de Liderazgo de los docentes del departamento académico de enfermería de la UNMSM diciembre 2005”; Concluye que existe un gran porcentaje de alumnos que considera desfavorable las características de los estilos de liderazgo de los docentes.

En relación a la hipótesis específica cuarta; en el análisis estadístico se observa que el coeficiente Rho de Spearman = ,724. Entonces se toma la decisión de aprobar la hipótesis alternativa que dice: “Existe relación significativa alta entre el Liderazgo, y *Gestión Educativa* en la dimensión *Gestión Comunitaria* en el personal del CEBA. Julio César Escobar de la UGEL N°01 de San Juan de Miraflores, se relaciona con el estudio de Zela (2008) “Liderazgo y calidad educativa en las escuelas secundarias de la provincia de Lampa (Puno)” llegó a la conclusión que existe un bajo nivel de correlación lineal positiva entre el liderazgo del director y la calidad educativa.

## **V. Conclusiones**

**Primera** Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis general, se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, se determina que, si existe relación lineal estadísticamente significativa muy alta, directamente proporcional y positiva, entre clima organizacional y desempeño laboral, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016. ( $r_s = 0,826$ ,  $p < 0.05$ ).

**Segunda** Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis específica 1, se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, se determina que, si existe relación lineal estadísticamente significativa alta, directamente proporcional y positiva, entre el Liderazgo del director y la Gestión Pedagógica Didáctica, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016. ( $r_s = 0,747$ ,  $p < 0.05$ ).

**Tercera** Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis específica 2, se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, se determina que, si existe relación lineal estadísticamente significativa alta, directamente proporcional y positiva, entre el Liderazgo del director y la Gestión Organizacional, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016. ( $r_s = 0,799$ ,  $p < 0.05$ ).

**Cuarto** Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis específica 3, se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, se determina que, si existe relación lineal estadísticamente significativa alta, directamente proporcional y positiva, entre el Liderazgo del director y la Gestión Administrativa, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016. ( $r_s = 0,674$ ,  $p < 0.05$ ).

**Quinto** Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis específica 4, se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es

menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, se determina que, si existe relación lineal estadísticamente significativa alta, directamente proporcional y positiva, entre el Liderazgo del director y la Gestión Comunitaria, CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016. ( $r_s = 0,724$ ,  $p < 0.05$ ).

## **VI. Recomendaciones**



**Primero:** El director debe ser un líder democrático, transparente, positivo interactivo y compartido, entender, conocer sus funciones y la organización y estar motivado hacia la logro de la visión, misión, metas y objetivos estratégicos del CEBA que dirige. Ya que al tener una perspectiva clara, accesible y realizable los logros de los objetivos se pueden incrementar de una manera óptima una educación de calidad.

**Segundo:** Que las actividades sean evaluadas, orientadas e implementadas de una forma unificada para toda la comunidad educativa en perspectiva de que los objetivos del CEBA sean acordes a las necesidades y expectativas de los estudiantes.

**Tercero:** Que, las autoridades del sector educativo, fomenten la realización de seminarios, talleres, foros u otras formas de difundir la importancia que tiene el liderazgo para un buen nivel de relaciones interpersonales en el interior de una institución educativa lo que por ende permitirá una mejora de la gestión educativa.

**Cuarto:** Que, los responsables de las instituciones educativas (directores, promotores, personal jerárquico) tomen conciencia del importante rol que cumplen, no sólo desde el punto de vista administrativo, sino en el sostenimiento de un liderazgo positivo para el logro de la calidad educativa institucional. Teniendo en consideración que su experiencia y nivel de capacitación es un elemento de apoyo para el desenvolvimiento profesional de los maestros.

**Quinto:** Que, el propio personal docente busque el logro de una buena gestión, superando diferencias individuales y/o grupales; teniendo en cuenta la vital importancia que guardan para alcanzar mejores niveles de calidad educativa.

## **VII. Referencias bibliográficas**

- Alfonso, A. (2002). *Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educacional*. Lima: Magisterial.
- Amarante, A. (2000). *Gestión Educativa: Módulos de perfeccionamiento docente 1 al 4*. Buenos Aires.
- Bass, B. (1990). *Handbook of Leadership*. USA: Free Press.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial*. Houston: Gulf Publishing.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Calero, M. (2006). *Gestión Educativa*. Lima: Abedul.
- CEBA N° 7070. (2009). *Proyecto Educativo Institucional*. Lima.
- Chamorro, D. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: McGraw Hill Interamericana.
- Drucker, P. (1980). *Managing in turbulent times*. New York: Harper & Row.
- Escuela de Postgrado UCV. (2009). *Diseño y Desarrollo del trabajo en investigación*.
- Escuela Internacional de Postgrado UCV. (2008). *Gestión de Recursos Financieros*. Lima.
- Fayol, H. (1916). *Administracion*. Francia .
- Fernandez, J., & Alvarez, M. (2002). *Las dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid: Síntesis.
- Fleishman, I. (1945). *Estudios de la universidad Estatal de Ohio*. Ohio.
- French, W., & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Barcelona: Octaedro.
- Gaete, J. (2008). *Evaluación y análisis del tipo de liderazgo y de las prácticas de gestión curricular que se desarrollan en dos instituciones educativas y su incidencia en los resultados de aprendizaje*. Temuco: Universidad de la Frontera.

- Gairin, J. (1996). *Organización de instituciones educativas. Naturaleza y Enfoques*. Madrid: Escuela Española.
- Gallegos, A. (2004). *Gestión Educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.
- Garay, S. (2008). Modelo de liderazgo para una dirección efectiva. En O. Maureira, *Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo* (págs. 135-184). Santiago: Ediciones UCSH.
- Jimeno, J. (2001). *Educación y convivencia en la cultura global*. Madrid: Morata.
- Hollander, E. (1978). *Leadership Dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.
- Horn, A., & Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas: Individuo y Sociedad*, 82-104.
- Kreitner, & Kinicki. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Lewin, K. (1939). *Teoría de campo y experimentación en psicología social*. Facultad de Filosofía de la UBA.
- Mansilla, K. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución "Inmaculada Concepción" de Los Olivos*.
- Maslow, A. (1948). *A theory of human motivation*. Psychological Review.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of industrial civilization*. New York: Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw Hill.
- MINEDU. (2001). *LReglamento de Educación Comunitaria*. Lima: Ministerio de Educación.
- MINEDU. (2009). *Diseño Curricular Básico Nacional de Educación Básica Alternativa*. Lima.
- MINEDU. (2016). *MINEDU*. Obtenido de Ministerio de Educación del Perú: [http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/04-bibliografia-para-eba/2-dcban\\_eba.pdf](http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/04-bibliografia-para-eba/2-dcban_eba.pdf)

- MINEDU-DIGEBA. (2009). *La Gestión en la EBA y el CEBA*.
- Ministerio de Educación del Perú. (2004). *Reglamento de Eeducación Básica Alternativa D.S. N° 015-2004-ED*. Lima.
- Murphy, J. (1996). *Reinventando la educación*. Barcelona: Paidós.
- Paniagua, L. (2008). *Calidad aplicada a la gestión empresarial*. México: Editorial Docente Benemérita.
- Pineda, Y. (2011). *Liderazgo efectivo y toma de decisiones en Gerentes de Educación Inicial*. Maracaibo: Universidad Rafael Urdaneta .
- Psicoth, M. (2003). *Liderazgo sin Límites*. Paidos Ibérica.
- Rincon, J. (2005). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Calle del Chumbao en la provincia de Andahuaylas*. Lima: UNMSM.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, G. (2006). *Percepción de los Estudiantes de Enfermería sobre los Estilos de Liderazgo de los docentes del departamento académico de enfermería de la UNMSM diciembre 2005*. Lima: UNMSM.
- Rojas, J. (2006). *Gestión Educativa en la sociedad del conocimiento*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Ruiz, J. (2008). *Propuesta de Gestión*.
- Senge, P. (2002). *Escuelas que aprenden*. México: Granica.
- Stogdill, R. (1948). *Personal factor associated with leadership a survey of the literature*. Journal of Psychology.
- Taylor, F. (1911). *Administracion* . Estados Unidos : Filadelfiua.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Kinde.
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la Educación Primaria: El caso de Chile*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. Lima: UNMSM.

## **Apéndices**

## Apéndice 1

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO:** Liderazgo del director en la gestión educativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016

**AUTORA:** Zenobia Tarcila Torres Narváez

| PROBLEMAS   | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS   | VARIABLES E INDICADORES   | METODOLOGÍA   |
|---|--|---|---|---|
| <p><b>General:</b><br/>¿Qué grado de relación existe entre el <b>Liderazgo del director y la gestión educativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016?</b></p> <p><b>Específicos</b><br/>¿Cuál es la relación que existe entre el <b>Liderazgo del director y la Gestión Pedagógica Didáctica en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016?</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el <b>Liderazgo del director y la Gestión Organizacional en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016?</b></p> <p>Cuál es la relación que existe entre el <b>Liderazgo del director y la Gestión Administrativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016?</b></p> <p>Cuál es la relación que existe entre el <b>Liderazgo del director y la Gestión Comunitaria en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016?</b></p> | <p><b>General:</b><br/>Determinar la relación que existe entre el <b>Liderazgo del director y la gestión educativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016- 2016</b></p> <p><b>Específicos</b><br/>Determinar la relación que existe entre el <b>Liderazgo del director y la Gestión Pedagógica Didáctica en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre el <b>Liderazgo del director y la Gestión Organizacional en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre el <b>Liderazgo del director la Gestión Administrativa s en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre el <b>Liderazgo del director la Gestión Comunitaria s en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016</b></p> | <p><b>General:</b><br/>Existe relación significativa entre el <b>Liderazgo del director y la gestión educativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016</b></p> <p><b>Específicos:</b><br/>Existe relación significativa entre el <b>Liderazgo del director y la Gestión Pedagógica Didáctica en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016</b></p> <p>Existe relación significativa entre el <b>Liderazgo del director y la Gestión Organizacional en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016</b></p> <p>Existe relación significativa entre el <b>Liderazgo del director y la Gestión Administrativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016</b></p> <p>Existe relación significativa entre el <b>Liderazgo del director y la Gestión Comunitaria en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016</b></p> | <p>VARIABLES:<br/>V1=Variable 1:<br/>X: Liderazgo del Director<br/>V2=Variable 2:<br/>Y: Gestión educativa<br/>Variable Intervinientes:<br/>Z 1: Grado de estudio<br/>Z. 2: Edad<br/>Z.3: Nivel socioeconómico.</p> <p>INDICADORES:<br/>Variable 1 : Liderazgo del Director</p> <p>X.1.Liderazgo Autoritario<br/>x.2 Liderazgo democrático<br/>x.3.Liderazgo laissez faire</p> <p>Variable 2: Gestión educativa<br/>Y.1. Gestión pedagógica didáctica<br/>Y.2. Gestión organizacional<br/>Y.3. Gestión Administrativa<br/>V.4 Gestión Comunitaria</p> | <p>TIPO DE ESTUDIO:<br/>Básica</p> <p>DISEÑO DE ESTUDIO:<br/>No experimental<br/>Descriptivo – Correlativo<br/>Transversal</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA:<br/>Población:<br/>Conformado por 59 personas del CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016</p> <p>Muestra: Censal<br/>Conformado por 59 personas del CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016</p> <p>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:<br/>Hipotético –Deductivo<br/>Cualitativo – Cuantitativo</p> |

## Apéndice 2

## OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

| Variable  | Dimensión                       | Indicadores  | Items                | Instrumento                            | Estadística   |
|---|---------------------------------|--|----------------------|--|---|
| <b>VARIABLE 1 Liderazgo del Director</b><br>Dentro del Liderazgo Situacional, el autor Kurt Lewin relaciona el estilo de liderazgo con el tipo de personas a los que hay que liderar. Relacionando el estilo de dirección con el grado de madurez del grupo, según el autor lo clasifica como :<br>Autoritario, Democrático, Laissez- Faire | Autoritario                     | Toma de decisiones dentro de la institución.                               | 01,02,03,04,05,06    | Cuestionario de Liderazgo del Director | Programa versión. SPSS Estadígrafos y gráficos del paquete de frecuencias |
|   |                                 | Exigencia en el objetivo trazado.  | 07,08,09,10          |  |   |
|   |                                 | Capacidad para asumir todo la responsabilidad.                             | 11,12,13             |  |   |
|   | Democrático                     | Capacidad para resolver problemas.   | 14,15,16,17          |  |   |
|   |                                 | Desarrollo interactivo   | 18,19,20,21,22,23,24 |  |   |
|   |                                 | Capacidad de escucha   | 25,26,27             |  |   |
|   | Laissez- Faire                  | Capacidad de tolerancia y flexibilidad.                                    | 28,29,30,31          |  |   |
|   |                                 | Interés por evolucionar profesionalmente.                                  | 32,33,34,35,36       |  |   |
|   |                                 | Influencia de logros y objetivos   | 37,38,39,40          |  |   |
| <b>VARIABLE 2: Gestión Educativa</b><br>Unesco (2005)<br>La gestión educativa es conjunto de operaciones y actividades (proceso) en caminadas a la adquisición y manejo de los recursos educativos". Este concepto interrelaciona las situaciones físicas y humanas de las organizaciones.  | La Gestión Pedagógica Didáctica | Participación general del personal.  | 01,02,03,04,05,06,07 | Cuestionario Gestión Educativa         | Programa versión. SPSS Estadígrafos y gráficos del paquete de frecuencias |
|   |                                 | Apoyar la gestión de los procesos de aprendizaje.                          | 08,09,10             |  |   |
|   |                                 | Apoyar a la gestión de los procesos de enseñanza                           | 11,12,13,14,15       |  |   |
|   | Gestión Organizacional          | Estructuración del personal de acuerdo a su necesidad.                     | 16,17                |  |   |
|   |                                 | Perfil dado por la institución.  | 18,19,20,21          |  |   |
|   |                                 | Evaluación adecuada de las derivaciones financieras.                       | 22,23,24,25          |  |   |
|   | Gestión Administrativa          | La planificación de las estrategias.                                       | 26,27,28,29,30,31    |  |   |
|   |                                 | Gestión de los recursos didácticos en función de los procesos pedagógicos. | 32,33,34,35          |  |   |
|   | Gestión comunitaria             | Resultados de las evaluaciones internas y externas.                        | 36,37,38,40          |  |   |



### Apéndice 3

## CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

**CEBA:**

.....  
**CARGO:** .....

**ESPECIALIDAD:** .....

**CONDICION LABORAL:** ( ) **Nombrado** ( ) **Contratado**

**TIEMPO DE SERVICIO:**

.....  
**TIEMPO: DE PERMANENCIA EN EL CEBA:**

.....  
**INDICADORES:** A continuación encontrará un cuestionario de preguntas referidas a la gestión institucional y pedagógica; el cual le solicitamos que resuelva con toda veracidad. Agradecemos su colaboración. Las preguntas serán respondidas de acuerdo a las siguientes alternativas

| 1 | 2 |
|---|---|
|   |   |

**Marque con una (X) la alternativa que crea conveniente**

| N° | PREGUNTAS  | ALTERNATIVAS |   |
|----|--|--------------|---|
|    |  | 1            | 2 |
|    | <b>LIDER AUTORITARIO</b>   |              |   |
| 1  | Toma en cuenta las opiniones de los demás.   |              |   |
| 2  | Defiendo sus ideas, cuando está convencido de ellas, sin esperar la aprobación de los demás.                           |              |   |
| 3  | Toma decisiones por su propia cuenta.  |              |   |
| 4  | Cree tener toda la razón.  |              |   |
| 5  | Permite la participación o discusión de grupo.   |              |   |
| 6  | Considera que otorgar estímulos a quien lo merece y ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.           |              |   |
| 7  | Tiene el control sobre todo y sobre todos.   |              |   |
| 8  | Es controlador.  |              |   |
| 9  | Suelo gritar a las personas con las que trabaja para conseguir que cumplan sus instrucciones y hagan lo que él quiere. |              |   |
| 10 | Es muy exigente en lo que propone.   |              |   |
| 11 | Sus resultados siempre son positivos.  |              |   |
| 12 | El Director desconfía de los demás y de sus capacidades.   |              |   |
| 13 | Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones.  |              |   |
|    | <b>LIDER DEMOCRATICO</b>   |              |   |
| 14 | Tiene capacidad de tomar decisiones asertivas.   |              |   |
| 14 | Delega trabajos con determinados plazos.   |              |   |
| 15 | Fomenta un adecuado clima en la institución.   |              |   |
| 16 | Reparte las responsabilidades entre los miembros de la institución para el logro de los objetivos.                     |              |   |
| 17 | Cuando toma decisiones, piensa y reflexiona sobre los hechos y sus   |              |   |

|    |   |  |  |
|----|---|--|--|
|    | consecuencias.  |  |  |
| 18 | Considera que el Director es una persona abierta, flexible y generoso.  |  |  |
| 19 | Conoce las debilidades y fortalezas de los profesores.  |  |  |
| 20 | El Director integra planes estratégicos, planes tecnológicos y otros planes de mejoramiento para adquisición de recursos.             |  |  |
| 21 | Es una persona creativa, y le interés saber las novedades que surgen.   |  |  |
| 22 | Disfruta motivando a los que le rodean, y transmitiendo sus ganas de hacer y lograr un desafío.                                       |  |  |
| 23 | Les expresa su ilusión e interés por las cosas importantes.   |  |  |
| 24 | Es una persona que inspira confianza.   |  |  |
| 25 | Reparte las responsabilidades entre los miembros de la institución para el logro de los objetivos.                                    |  |  |
| 26 | El Director facilita el uso de tecnología para apoyar y mejorar métodos instructivos que desarrollen niveles de pensamiento superior. |  |  |
| 27 | Le gusta escuchar a profesores tanto como a los alumnos y apoyarles en aquello que sea necesario.                                     |  |  |
|    | <b>LIDER LAISSER FAZER</b>  |  |  |
| 28 | Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.  |  |  |
| 29 | Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.                             |  |  |
| 30 | Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.                |  |  |
| 31 | En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.                     |  |  |
| 32 | Solo cuentan con el apoyo del Director siempre en cuando lo deseen.   |  |  |
| 33 | Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.   |  |  |
| 34 | Es neutro en sus opiniones.   |  |  |
| 35 | Tiene interés por evolucionar profesionalmente e intenta actualizar sus conocimientos.  |  |  |
| 36 | Sientes que el poder está en manos del personal de la instrucción.  |  |  |
| 37 | El Director influye muy poco en los logros y objetivos de la institución.   |  |  |
| 39 | Intento aprovecharme de las situaciones y de las personas que le rodean.  |  |  |
| 40 | El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura institucional.   |  |  |

## CUESTIONARIO DE GESTIÓN EDUCATIVA

**CEBA:** .....  
**CARGO:** .....  
**ESPECIALIDAD:** .....  
**CONDICION LABORAL:**            ( ) **Nombrado**            ( ) **Contratado**  
**TIEMPO**    **DE**    **SERVICIO:**  
.....  
**TIEMPO:**            **DE**            **PERMANENCIA**            **EN**            **EL**            **CEBA:**  
.....

**INDICADORES:** A continuación encontrará un cuestionario de preguntas referidas a la gestión institucional y pedagógica; el cual le solicitamos que resuelva con toda veracidad. Agradecemos su colaboración. Las preguntas serán respondidas de acuerdo a las siguientes alternativas

|           |           |
|-----------|-----------|
| <b>1</b>  | <b>2</b>  |
| <b>SI</b> | <b>NO</b> |

**Marque con una (X) la alternativa que crea conveniente**

| N° | PREGUNTAS   | ALTERNATIVAS |   |
|----|---|--------------|---|
|    |   | 1            | 2 |
|    | <b>DIMENSIONES E INDICADORES</b>  |              |   |
|    | <b>DIMENSION PEDAGOGICA – DIDACTICA</b>   |              |   |
| 1  | ¿Cumplen los docentes con el proceso de planificación determinado por la autoridad de la institución? |              |   |
| 2  | ¿Existe una participación general del personal de la institución en la planificación educativa?       |              |   |
| 3  | ¿Cumplen los docentes con disponibilidad y actualizado sus documentos exigidos por la institución?    |              |   |
| 4  | ¿Informan los directivos sobre documentos y normas emitidos por el Ministerio de Educación?           |              |   |
| 5  | ¿Tienen los directivos autoridad para aclarar las controversias que se presentan en la institución?   |              |   |
| 6  | ¿Aceptan los directivos las propuestas del personal?  |              |   |
| 7  | ¿Se observa liderazgo de los directivos y docentes en el proceso de gestión?                          |              |   |
| 8  | ¿Los directivos delegan funciones de manera adecuada y oportuna en la institución?                    |              |   |
| 9  | ¿El personal afronta decididamente la problemática de la I.E.?  |              |   |
| 10 | ¿Existe preocupación por el estado individual y familiar del personal de la institución?              |              |   |
| 11 | ¿Existe un plan de orientación, guía y monitoreo en apoyo al docente?                                 |              |   |
| 12 | ¿Se observa que existe una buena distribución de los espacios y áreas para el trabajo educativo?      |              |   |
| 13 | ¿Existe armonía con los logros obtenidos por el personal y con los objetivos institucionales?         |              |   |
| 14 | ¿Existe política de bienestar para el personal de la I.E.?  |              |   |

|                                  |  |  |  |
|----------------------------------|--|--|--|
| 15                               | ¿Se observan acciones que dan comodidad al trabajo del personal de la institución?                     |  |  |
| <b>DIMENSION ORGANIZACIONAL</b>  |  |  |  |
| 16                               | ¿Está el organigrama estructurado de acuerdo a la necesidad del personal?                              |  |  |
| 17                               | ¿El personal cumple sus funciones de acuerdo al organigrama funcional de la institución?               |  |  |
| 18                               | ¿Cumple el personal con el perfil dada por la institución?   |  |  |
| 19                               | ¿Cumple con las normas políticas para la selección del personal?                                       |  |  |
| 20                               | ¿Los integrantes de recursos financieros se organizan y cumplen con las necesidades de la institución? |  |  |
| 21                               | ¿Cumple con la política legal para distribuir los recursos obtenidos?                                  |  |  |
| 22                               | ¿Hace uso de un libro contable para registrar los recursos financieros?                                |  |  |
| 23                               | ¿Hace uso de técnicas para adquirir recursos propios para la institución?                              |  |  |
| 24                               | ¿Demuestran el balance general anual al personal de la institución?                                    |  |  |
| 25                               | ¿Evalúa adecuadamente las derivaciones financieras que realiza la institución?                         |  |  |
| <b>DIMENSION ADMINISTRATIVAS</b> |  |  |  |
| 26                               | ¿Se trabaja en equipo para la mejora de las distintas áreas de la institución?                         |  |  |
| 27                               | ¿Toma decisiones para la innovación de la conformidad a los adelantos tecnológicos creados?            |  |  |
| 28                               | ¿Tiene espacio adecuado para utilizar el material y equipo existente?                                  |  |  |
| 29                               | ¿Existen materiales suficientes para cubrir las necesidades de la institución?                         |  |  |
| 30                               | ¿Ejecuta anualmente el inventario de los materiales de la institución?                                 |  |  |
| 31                               | ¿Participa en la conservación y mantenimiento de las áreas de la institución?                          |  |  |
| 32                               | ¿Existe distribución adecuada para el mantenimiento del local, mobiliario y equipo?                    |  |  |
| 33                               | ¿Hace uso de materiales didácticos para cada área?   |  |  |
| 34                               | ¿Procura la adquisición de mobiliarios y equipos nuevos para mejorar el servicio?                      |  |  |
| 35                               | Existe disponibilidad inmediata de los materiales y equipo?  |  |  |
| <b>DIMENSION COMUNITARIA</b>     |  |  |  |
| 36                               | ¿Realizan los docentes promoción del conocimiento pleno de la visión y misión de la institución        |  |  |
| 37                               | ¿Existe claridad en la propuesta pedagógica?   |  |  |
| 38                               | ¿Tienen los docentes conocimientos de las propuestas contenidas en los proyectos de innovación?        |  |  |
| 39                               | ¿Tienen los docentes conocimientos generales de las metas y objetivos institucionales?                 |  |  |
| 40                               | ¿Existe claridad de los fundamentos ideológicos de la institución?                                     |  |  |

## Apéndice 4

### VALIDACIÓN DE EXPERTOS

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LIDERAZGO DEL DIRECTOR

| Nº                                   | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|--------------------------------------|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|                                      |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>LIDER AUTORITARIO</b>             |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1                                    | Toma en cuenta las opiniones de los demás.  | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 2                                    | Defiende sus ideas, cuando está convencido de ellas, sin esperar la aprobación de los demás.  | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 3                                    | Toma decisiones por su propia cuenta.   | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 4                                    | Cree tener toda la razón.   | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 5                                    | Permite la participación o discusión de grupo.  | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 6                                    | Considera que otorgar estímulos a quien lo merece y ayuda a mejorar el clima en las aulas del CEBA.                                   | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 7                                    | Tiene el control sobre todo y sobre todos.  | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 8                                    | Es controlador.   | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 9                                    | Suelo gritar a las personas con las que trabaja para conseguir que cumplan sus instrucciones y hagan lo que él quiere.                | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 10                                   | Es muy exigente en lo que propone.  | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 11                                   | Sus resultados siempre son positivos.   | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 12                                   | El Director desconfía de los demás y de sus capacidades.  | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 13                                   | Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones.   | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| <b>LIDER DEMOCRATICO</b>             |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 14                                   | Tiene capacidad de tomar decisiones asertivas.  | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 15                                   | Delega trabajos con determinados plazos.  | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 16                                   | Fomenta un adecuado clima en el CEBA.   | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 17                                   | Reparte las responsabilidades entre los miembros del CEBA para el logro de los objetivos.   | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 18                                   | Cuando toma decisiones, piensa y reflexiona sobre los hechos y sus consecuencias.   | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 19                                   | Considera que el Director es una persona abierta, flexible y generoso.  | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 20                                   | Conoce las debilidades y fortalezas de los profesores.  | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 21                                   | El Director integra planes estratégicos, planes tecnológicos y otros planes de mejoramiento para adquisición de recursos.             | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 22                                   | Es una persona creativa, y le interés saber las novedades que surgen.   | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 23                                   | Disfruta motivando a los que le rodean, y transmitiendo sus ganas de hacer y lograr un desafío.                                       | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 24                                   | Les expresa su ilusión e interés por las cosas importantes.   | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 25                                   | Es una persona que inspira confianza.   | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 26                                   | Reparte las responsabilidades entre los miembros del CEBA para el logro de los objetivos.   | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 27                                   | El Director facilita el uso de tecnología para apoyar y mejorar métodos instructivos que desarrollen niveles de pensamiento superior. | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| 28                                   | Le gusta escuchar a profesores tanto como a los alumnos y apoyarles en aquello que sea necesario.                                     | X                        |    |                         |    |                       |    |             |
| <b>LIDER LAISSER FAZER (LIBERAL)</b> |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 29                                   | Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.  | X                        |    |                         |    |                       |    |             |

|    |  |   |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 30 | Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros del CEBA asuman la suya.                       | X |  |  |  |  |  |  |  |
| 31 | Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación. | X |  |  |  |  |  |  |  |
| 32 | En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.      | X |  |  |  |  |  |  |  |
| 33 | Solo cuentan con el apoyo del Director siempre en cuando lo deseen.  | X |  |  |  |  |  |  |  |
| 34 | Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.  | X |  |  |  |  |  |  |  |
| 35 | Es neutro en sus opiniones.  | X |  |  |  |  |  |  |  |
| 36 | Tiene interés por evolucionar profesionalmente e intenta actualizar sus conocimientos.                                 | X |  |  |  |  |  |  |  |
| 37 | Sientes que el poder está en manos del personal del CEBA.  | X |  |  |  |  |  |  |  |
| 38 | El Director influye muy poco en los logros y objetivos del CEBA.   | X |  |  |  |  |  |  |  |
| 39 | Intento aprovecharse de las situaciones y de las personas que le rodean.   | X |  |  |  |  |  |  |  |
| 40 | El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura del CEBA.   | X |  |  |  |  |  |  |  |

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable** [  ]      **Aplicable después de corregir** [  ]      **No aplicable** [  ]

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dra.: **Bertha Silva Narraste**      **DNI:45104543**

**Especialidad del validador:** **Lic Matemática –Física en Educación –Docente Investigadora**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 20 de Agosto del 2016



Dra. Bertha Silva Narraste

Firma del Experto Informante.







**Apéndice 6****ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**ARTICULO CIENTÍFICO**

El liderazgo del director en la gestión educativa del CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016

Br. Zenobia Tarcila Torres Narváz  
Escuela de Posgrado

Universidad César Vallejo Filial Lima

**Resumen**

El objetivo propuesto para el estudio fue examinar el liderazgo del Director en la gestión educativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 del distrito de San Juan de Miraflores de la ciudad de Lima. El tipo de investigación descriptivo de diseño no experimental, sobre una muestra no probabilística constituido por personal del CEBA, para la cual se aplicó en un solo momento una escala de medición mediante la técnica del cuestionario que pretendió determinar el liderazgo del Director en la gestión educativa en el CEBA Julio César Escobar, Lima - 2016. Se arribó a la conclusión de que se acepta la hipótesis de la Investigación donde se halló que existe un liderazgo autoritario del director en la gestión educativa del CEBA Julio César Escobar.

**Palabras claves:** Liderazgo, gestión, educación, calidad, CEBA

### **Abstract**

The aim proposed for the study was "to determine if the leadership of the director influences the educational management in CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M ", the descriptive type of investigation of not experimental design, on a sample not probabilistic, for which a scale of measurement was applied in an alone moment by means of the technology of the survey that tried to determine the aim if the leadership of the director influences the educational management in CEBA Julio Cesar Escobar. I arrive at the conclusion of the hypothesis of the investigation is accepted where one found that if it exists significant influence of the leadership of the director in the educational management of goes on, i roast like in the dimensions recover of the director and organization.

**Key words:** Leadership, management, education, quality, CEBA

### **Introducción**

La tesis titulada El liderazgo del director en la gestión educativa del CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de SJM, Lima – 2016, que consta de siete capítulos que se elaboró para determinar las diferencias de liderazgo en la educativa en I.E., es de suma importancia que se siga realizando las investigaciones, por el constante y acelerado cambio que se viene percibiendo a nivel mundial, nacional y local y como este influye para lograr cambios positivos o negativos en una Institución Educativa,

El director es uno de los actores principales en el proceso de mejora de la gestion educativa por ser el enlace entre liderazgo, el proceso de aprendizaje de los estudiantes y las reformas en la institución educativa. Las reformas educativas se traducen en las instituciones educativas y llegan al aula a través del docente. Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una

sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

Los miembros interpretan este estilo como una señal de confianza en sus capacidades y les permite estar motivados y ser exitosos. Es el estilo donde el líder delega toda la autoridad a sus seguidores, dejando así de asumir las responsabilidades mientras que los seguidores obtienen su propia motivación, guía y control alcanzando así una mayor independencia operativa y es entonces cuando el líder depende de los seguidores para establecer los objetivos.

### **Antecedentes del problema**

La presente investigación se respalda en los antecedentes internacionales de Rivera (2008) (Tesis de grado), Piura - Perú. Realizo la investigación titulada *“Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI”*. Asimismo tenemos Rojas (2012), (Tesis de grado), Universidad de Chile, Chile. en su tesis *El liderazgo y la eficiencia en la educación*”, por otra parte Dante (2005) *“Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego”*

### **Método**

Tras haber realizado una descripción de cada uno de los puntos fundamentales para la realización de este trabajo de investigación, se dedujeron las variables a estudiar y que son la base de la investigación por el método correlacional. Es Cuantitativa – descriptiva y para el análisis de datos hipotético- deductivo

Se aplica un diseño de tipo descriptivo – correlacional para establecer el tipo de relación de las variables liderazgo y gestión educativa.

Población está conformado por Personal del CEBA Julio César Escobar de San Juan de Miraflores. Muestra es no probabilística porque se aplicó con todo el Personal del CEBA Julio César Escobar de SJM. Muestra del estudio estuvo conformado por 59 personas que constituye el personal del CEBA Julio César Escobar de SJM 2016. Se realizó una prueba piloto con 10 personas de otro

CEBA para evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido.

### **Problema**

Problema general es: ¿Qué grado de relación existe entre el Liderazgo del director y la gestión educativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016?. Como problema específico: ¿Cuál es la relación que existe entre el Liderazgo del director y la Gestión Pedagógica Didáctica en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016? ¿Cuál es la relación que existe entre el Liderazgo del director y la Gestión Organizacional en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016? ¿Cuál es la relación que existe entre el Liderazgo del director y la Gestión Administrativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016? ¿Cuál es la relación que existe entre el Liderazgo del director y la Gestión Comunitaria en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016?

### **Objetivo**

Objetivo general tenemos: Determinar la relación que existe entre el Liderazgo del director y la gestión educativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016. Y objetivo específico es: Determinar la relación que existe entre el Liderazgo del director y la Gestión Pedagógica Didáctica en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016. Determinar la relación que existe entre el Liderazgo del director y la Gestión Organizacional en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016. Determinar la relación que existe entre el Liderazgo del director la Gestión Administrativa en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016. Determinar la relación que existe entre el Liderazgo del director la Gestión Comunitaria en el CEBA Julio César Escobar de la UGEL N° 01 de S.J.M. Lima – 2016.

### Discusión

En relación a la hipótesis general; en el análisis estadístico se observa que el coeficiente Rho de Spearman = ,826; entonces se toma la decisión de aprobar la hipótesis alternativa que dice: “Existe relación significativa alta entre el Liderazgo y la gestión educativa en el personal del CEBA Julio César Escobar de la UGEL N°01 de San Juan de Miraflores” Entre los antecedentes se encuentra afinidad con Rincon, (2005) refiere en su estudio “*Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas*”, en una muestra estratificada, de 9 colegios que conformaron el estudio, el autor llega a la conclusión: que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe alto grado de correlación 0,76 de acuerdo al coeficiente de Pearson, correlación positiva, concluye de que en la mayoría de las instituciones educativas del valle del Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente porque está afectado por el estilo de liderazgo de los directores.

“Existe relación significativa alta entre el Liderazgo y la gestión educativa en la dimensión *Gestión Organizacional*, en el personal del CEBA Julio César Escobar de la UGEL N°01 de San Juan de Miraflores.”, se relaciona con Mansilla, (2007), estudió “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz, institución “Inmaculada Concepción” en Los Olivos”; concluye que el que tenía 20 años de servicio era democrático, el que tenía 15 años de servicio era autoritario, el que tenía 10 años de servicio era permisivo.

En el análisis estadístico se observa el coeficiente Rho de Spearman = .674, entonces se toma la decisión de aprobar la hipótesis alternativa que dice: “Existe relación significativa alta entre el Liderazgo, y *Gestión Educativa* en la dimensión *Gestión Administrativa*, en el personal del CEBA Julio César Escobar de la UGEL N°01 de San Juan de Miraflores.”, se relaciona con el estudio de Rodríguez, (2006), “Percepción de los Estudiantes de Enfermería sobre los Estilos de Liderazgo de los docentes del departamento académico de enfermería de la UNMSM diciembre 2005”

### Referencias bibliográficas

- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: McGraw Hill Interamericana.
- Gaete, J. (2008). *Evaluación y análisis del tipo de liderazgo y de las prácticas de gestión curricular que se desarrollan en dos instituciones educativas y su incidencia en los resultados de aprendizaje*. Temuco: Universidad de la Frontera.
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la Educación Primaria: El caso de Chile*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rojas, J. (2006). *Gestión Educativa en la sociedad del conocimiento*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Kinde.
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la Educación Primaria: El caso de Chile*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rincon, J. (2005). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Calle del Chumbao en la provincia de Andahuaylas*. Lima: UNMSM.
- Maslow, A. (1948). *A theory of human motivation*. Psychological Review.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of industrial civilization*. New York: Macmillan.
- Gallegos, A. (2004). *Gestión Educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.
- Garay, S. (2008). Modelo de liderazgo para una dirección efectiva. En O. Maureira, *Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo* (págs. 135-184). Santiago: Ediciones UCSH.

Alfonso, A. (2002). *Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educacional*.  
Lima: Magisterial.

Amarante, A. (2000). *Gestión Educativa: Módulos de perfeccionamiento docente 1  
al 4*. Buenos Aires.