



Liderazgo situacional y la gestión educativa en las  
instituciones públicas del nivel inicial de la red N° 05 –  
UGEL N° 07. Santiago de Surco, 2014

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en administración de la educación**

**AUTORAS:**

Br. Luz Elena Ausejo Izaguirre

Br. Luisa Fernanda Flores Jiménez

**ASESOR:**

Mg. Diana Anicama Ormeño.

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**LIMA - PERÚ**

**2019**



### DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **AUSEJO IZAGUIRRE LUZ ELENA y FLORES JIMÉNEZ LUISA FERNANDA**

Para obtener el Grado Académico de *Magíster en Administración de la Educación* ha sustentado la tesis titulada:

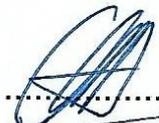
**LIDERAZGO SITUACIONAL Y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL NIVEL INICIAL DE LA RED N° 05 - UGEL N° 07. SANTIAGO DE SURCO, 2014**

Fecha: 28 de agosto de 2015

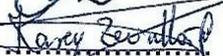
Hora: 11:00:00 AM

**JURADOS:**

**PRESIDENTE:** Dr. Angel Salvatierra Melgar

Firma: 

**SECRETARIO:** Mg. Karen Zevallos Delgado

Firma: 

**VOCAL:** Mg. Diana Anicama Ormeño

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobado por mayoría* .....

Habiendo hecho las recomendaciones siguientes:

..... *- Aplicar Apa* .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Dedicatoria

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias por constituirse ellas en nuestra permanente inspiración para buscar la superación académica y desarrollo personal.

Las autoras

## Agradecimiento

Agradecemos infinitamente a Dios por darnos la vida y la fuerza espiritual que nos impulsa en cada momento de nuestras vidas.

Las autoras

## Declaración de Autoría

Yo, **Luz Elena Ausejo Izaguirre**, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Liderazgo situacional y la gestión educativa en instituciones públicas del nivel inicial de la RED N° 05- UGEL N°07, Santiago de Surco, 2014” presentada, en 149 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Administración de la Educación, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 20 de diciembre 2014

---

**Luz Elena Ausejo Izaguirre**

DNI: 09488282

## Declaración de Autoría

Yo, **Luisa Fernanda Flores Jiménez**, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Liderazgo situacional y la gestión educativa en instituciones públicas del nivel inicial de la RED N° 05- UGEL N°07, Santiago de Surco, 2014” presentada, en 149 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Administración de la Educación, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 20 de diciembre 2014

---

**Luisa Fernanda Flores Jiménez**

DNI: 09881689

## Presentación

Señores miembros del jurado evaluador, de conformidad con los lineamientos técnicos establecidos en el reglamento de grados y títulos de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, dejamos a vuestra disposición la revisión y evaluación del presente trabajo de tesis titulado, “Liderazgo situacional y la gestión educativa en instituciones públicas del nivel inicial de la Red N° 05-UGEL N° 07, Santiago de Surco, 2014.” realizado para obtener el Grado de Magister en Educación, con Mención en Administración de la Educación, el cual esperamos sea un referente para otro que conlleve a su posterior aprobación.

Este trabajo de investigación es el resultado de la preocupación por la comunidad educativa, pues pretende determinar la relación que existe entre el liderazgo situacional y La gestión educativa de las directoras de las instituciones públicas de la Red N° 05 – UGEL 07, Santiago de Surco, 2014.

El documento consta de seis capítulos: problema de investigación, marco referencial, hipótesis y variables, marco metodológico, resultados, y discusión.

Las Autoras

## Índice

|  | Página |
|--|--------|
| Carátula                                   | i      |
| Página del Jurado                          | ii     |
| Dedicatoria                                | iii    |
| Agradecimiento                             | iv     |
| Declaratoria de autenticidad               | v      |
| Presentación                               | vii    |
| Índice                                     | viii   |
| Índice de tablas                           | xi     |
| Índice de figuras                          | xiii   |
| Resumen                                    | xiv    |
| Abstract                                   | xv     |
| <b>I. INTRODUCCIÓN</b>                     |        |
| 1.1 Realidad Problemática                  | 17     |
| 1.2. Trabajos previos                      | 19     |
| 1.2.1. Antecedentes internacionales        | 19     |
| 1.2.2. Antecedentes nacionales             | 20     |
| 1.3. Teorías relacionadas al tema          | 21     |
| 1.3.1. Definición de Liderazgo situacional | 21     |
| 1.3.2. Definición de Gestión educativa     | 28     |
| 1.3.3. Relación entre variables            | 45     |
| 1.4. Formulación del problemática          | 46     |
| 1.4.1. Problema General                    | 46     |
| 1.4.2. Problemas Específicos               | 46     |
| 1.5. Justificación                         | 47     |
| 1.5.1. Teórica                             | 47     |
| 1.5.2. Práctica                            | 48     |
| 1.5.3. Metodología                         | 48     |
| 1.6. Hipótesis                             | 48     |
| 1.6.1. Hipótesis General                   | 48     |
| 1.6.2. Hipótesis Específicas               | 48     |
| 1.7. Objetivos                             | 49     |

|   |    |
|---|----|
| 1.7.1. Objetivo General   | 49 |
| 1.7.2. Objetivos Específicos  | 49 |
| <b>II MÉTODO</b>  |    |
| Tipo de investigación   | 52 |
| 2.1 Diseño de la investigación  | 52 |
| 2.2 Variables, operacionalización   | 53 |
| 2.2.1 Definición conceptual   | 54 |
| 2.2.2 Definición operacional  | 55 |
| 2.3. Población y muestra  | 56 |
| 2.3.1. Población  | 56 |
| 2.3.2. Muestra  | 57 |
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad | 58 |
| 2.4.1. Técnicas   | 58 |
| 2.4.2. Instrumentos   | 58 |
| 2.4.3 Validez y confiabilidad   | 60 |
| 2.5 Métodos de análisis e interpretación de datos                             | 62 |
| 2.6 Aspectos éticos   | 63 |
| <b>III RESULTADOS</b>   |    |
| 3.1 .Análisis descriptivo   | 65 |
| 3.1.1 Variable 1 Liderazgo situacional  | 65 |
| 3.1.2. Variable 2 gestión educativa   | 66 |
| 3.2 Contrastación de las hipótesis  | 72 |
| 3.2.1 Liderazgo situacional y gestión educativa                               | 72 |
| 3.2.2 Liderazgo situacional y gestión institucional                           | 73 |
| 3.2.3 Liderazgo situacional y gestión administrativa                          | 74 |
| 3.2.4 Liderazgo situacional y gestión pedagógica                              | 75 |
| 3.2.5 Liderazgo situacional y la gestión comunitaria                          | 76 |
| <b>IV DISCUSIÓN</b>   | 77 |
| <b>V CONCLUSIONES</b>   | 80 |
| <b>VI RECOMENDACIONES</b>   | 82 |
| <b>VII REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>   | 84 |
| <b>ANEXOS</b>   | 92 |
| Anexo 1 Matriz  |    |

Anexo 2 Instrumentos

Anexo 3 confiabilidad de los instrumentos

Anexo 4 Certificado de validez del contenido de los instrumentos

Anexo 5 Base datos

Anexo 6 Artículo científico

## Índice de tablas

|          |   | Página |
|----------|---|--------|
| Tabla 1  | Matriz de operacionalización de la variable liderazgo situacional   | 55     |
| Tabla 2  | Matriz de operacionalización de la variable gestión Educativa   | 56     |
| Tabla 3  | Descripción de la población docente del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N°07  | 57     |
| Tabla 4  | Validez de los instrumentos a través del juicio de expertos variable liderazgo situacional                                    | 61     |
| Tabla 5  | Validez de los instrumentos a través del juicio de expertos variable gestión educativa  | 61     |
| Tabla 6  | Confiabilidad del instrumento liderazgo situacional   | 61     |
| Tabla 7  | Confiabilidad del instrumento gestión educativa   | 62     |
| Tabla 8  | Coeficiente de interpretación de correlación de Spearman  | 63     |
| Tabla 9  | distribución de docentes de acuerdo a la percepción de liderazgo situacional  | 65     |
| Tabla 10 | Distribución de docentes de acuerdo a la percepción de gestión educativa  | 66     |
| Tabla 11 | Distribución de docentes de acuerdo a los niveles de liderazgo situación en relación a los niveles de gestión educativa       | 67     |
| Tabla 12 | Distribución de docentes de acuerdo a los niveles de liderazgo Situacional en relación a los niveles de gestión institucional | 68     |
| Tabla 13 | Distribución de docentes de acuerdo a los niveles de liderazgo Situacional en relación a la gestión administrativa            | 69     |
| Tabla 14 | Distribución de docentes de acuerdo al liderazgo situacional en relación a la gestión pedagógica                              | 70     |
| Tabla 15 | Distribución de docentes de acuerdo al liderazgo situacional en Relación a la gestión comunitaria                             | 71     |
| Tabla 16 | coeficiente de correlación de Spearman de las variables: Liderazgo situacional y gestión educativa                            | 72     |
| Tabla 17 | Coeficiente de correlación de Spearman según: liderazgo   |        |

|          |   |    |
|----------|---|----|
|          | Situacional y gestión educativa   | 73 |
| Tabla 18 | Coeficiente de correlación de Spearman según: liderazgo<br>Situacional y gestión administrativa | 74 |
| Tabla 19 | Coeficiente de correlación de Spearman según: liderazgo<br>Situacional y la gestión pedagógica  | 75 |
| Tabla 20 | Coeficiente de correlación de Spearman según: liderazgo<br>Situacional y la gestión comunitaria | 76 |

## Índice de figuras

|           |   | Página |
|-----------|---|--------|
| Figura 1  | Dimensiones de liderazgo situacional                                    | 26     |
| Figura 2  | dimensiones dela gestión educativa                                      | 30     |
| Figura 3  | Dimensiones de la gestión educativa                                     | 34     |
| Figura 4  | Niveles de liderazgo situacional  | 65     |
| Figura 5  | Niveles de gestión educativa  | 66     |
| Figura 6  | Niveles de liderazgo situacional y niveles de<br>gestión educativa      | 67     |
| Figura 7  | Niveles de liderazgo situacional y niveles de gestión<br>institucional  | 68     |
| Figura 8  | Niveles de liderazgo situacional y niveles de gestión<br>Administrativa | 69     |
| Figura 9  | Niveles de liderazgo situacional y niveles de gestión<br>Pedagogica     | 70     |
| Figura 10 | niveles de liderazgo situacional y niveles de gestión<br>Comunitaria    | 71     |

## Resumen

Liderazgo, su alcance denota mucho más allá que la explicación de teoremas, para los directores como cualquier otro ser humano conducir a otros seres humanos en una dirección emocionalmente positiva hacia el logro de los objetivos es una prioridad. Este estudio representa una muestra de cómo un modelo de liderazgo en este caso el situacional, se enmarca en la conducta del directivo, la forma en la cual le resulta conveniente interactuar con su equipo de trabajo, su positiva y personal influencia en el instante de asumir la responsabilidad del mando. El liderazgo situacional confronta varias maneras de guiar y tan solo una para asumir esa responsabilidad, pues lo significativo de este, se produce en el nivel de desarrollo que debe conocer de la persona de forma individual y colectiva, El presente trabajo de investigación tiene como problema general ¿Qué relación existe entre Liderazgo situacional y la gestión educativa en las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 UGEL N° 07? Santiago de Surco, 2014? Y como objetivo general es: Determinar la relación que existe entre el Liderazgo situación y la gestión educativa.

Metodológicamente, el estudio fue de tipo básica de nivel descriptivo correlacional, debido a que se describirá la relación entre las variables en un tiempo determinado. La muestra estuvo representada por 81 participantes, y para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, cuyo instrumento fue un cuestionario para la variable Liderazgo situacional y un cuestionario para la variable gestión educativa.

El resultado más importante obtenido en la presente investigación es que existe una relación directa y significativa entre el Liderazgo situacional y la gestión educativa según los docentes de las instituciones públicas de la Red N°05 – Ugel 07. Santiago de Surco, 2014 ( $Rho$  de Spearman = 0,720\*\* siendo ésta una correlación moderada entre las variables). Por lo que se puede afirmar que a mejor liderazgo situacional hay una mejor gestión educativa.

*Palabras claves: Liderazgo situacional, gestión educativa,*

### **Abstrac**

Leadership interesting matter, as denoted reach far beyond the explanation of theorems or models, for the leaders directors as whichever other human person, manage to other human people positive emotionally to the objective achievement it is a priority. This Study represents an example of how a model of situational leadership in this case, is part of the conduct of the manager, the form in which it is appropriate to interact with your team, your staff positive influence at time of assuming command responsibility, then the significance of this occurs at the level of development to be aware of the person individually and collectively, The problem of this research was: What is the relationship between situational Leadership and education management in Public pre kínder school in Red N° 05- UGEL 07, Santiago de Surco, 2014? Aimed was to determine the relationship between situational leadership and education management.

Methodologically, the study was descriptive correlational type basic level, because if describe the relationship between variables determined in a given time. 81 teachers represented the sample, and for data collection the survey technique was used, the instrument was a questionnaire for varying situational leadership and a questionnaire for educational management variable.

The result obtained more Important in this research is that there is a direct and significant relationship between situational leadership and education management in Public pre kínder school in Red N° 05- UGEL 07, Santiago de Surco,2014. (Spearman rho = 0.720 \*\* Being a moderate correlation between variables) .so we can say that better situational leadership is a better educational management.

*Keywords: situational Leadership, education management,*

## **I. Introducción**

## 1.1. Realidad Problemática

Nos podemos referir debidamente a gestión como un campo de estudio y dentro de este identificar algunas dimensiones desde que una de estas surge, cuando algunos empresarios en la década del sesenta empiezan a poner por escrito sus vivencias en la dirección de empresas emprendedoras. Esta influye en una gestión educativa predominante en el país del norte presentando dificultades por ser un enfoque empírico donde los diversos aspectos a tratar van surgiendo pudiendo ser temas variados sin entender y menos profundizar sobre el por qué se dio esa problemática. Existen diversas corrientes que surgen con una influencia más teórica las que están relacionadas a otros modelos de gestión de reingeniería, más normativo entre otros ligados al liderazgo. Luhmann (1978 pg 60). Obligatoriamente existe un relación entre liderazgo y gestión debido a que el primero propone estrategias para alcanzar una visión y el segundo trata de ejecutar las estrategias planteadas con eficacia y así lograr la visión de la organización. Por lo tanto están asociados. Beckhard y Pritchard (2000) (p. 27). Plantea a la visión como la proyección de la gestión dentro de una empresa en años posteriores. Es el compromiso de los directivos de ejecutar lo planteado como organización. Por lo tanto se corrobora que gestión y liderazgo están estrechamente ligados a la función de los directivos lo que deben perseguir ser Líderes Pedagógicos desarrollando de igual forma las dos.

Se realizó una transición de la forma de gestionar a administrar en las escuelas volviéndolas centralizadas, para fines de los años ochenta – habían dos ramas relacionadas con la disciplina: por un lado se desarrollaba la administración y por otro lado se planificaba esto a cargo de sujetos que cumplían esos fines con autoritarismo marcando una línea vertical en su desempeño. Este estilo centralizado que desarrollaron las instituciones educativas, fueron reemplazados al descentralizar los procesos, cambiando el desempeño en las competencias de gestión de todos los agentes. La Gestión como concepto y practica abarca mayor campo que solo ejecutar o administrar por ello tiene estrecha relación con el Liderazgo de las personas que son responsables de la conducción, encargados de la planificación y ejecución de sus planes. Al referirnos a Gestión hablamos de tres

acciones como planificación, administración y liderazgo. Es así que los directivos a cargo de Instituciones educativas donde se debe ejecutar un plan propuesto tienen que desarrollar una serie de actividades como identificar el nivel de desempeño de las personas involucradas, administrar los recursos y desarrollar acciones concretas, es por ello que se encuentran en la necesidad de ser líderes para lograr los objetivos planteados en su Gestión. (Boyd, 1992)p 510

Podemos notar la ineficacia del actual modelo de Gestión en las instituciones públicas del nivel inicial trae como consecuencia el desorden administrativo, organizacional y funcional en el que se encuentran las instituciones públicas del nivel inicial, por lo que se necesita contar con un liderazgo que permita dirigir y asesorar a sus propios equipos escuchándolos; sin embargo suele observarse que en muchos directivos de las instituciones de la red están presentes falencias del liderazgo que desempeñan en las escuelas. En las últimas décadas el trabajo de la gestión educativa ocupa un lugar importante en la dirección de las escuelas, y la clave para el éxito de la educación peruana. Los directivos deben analizar la gestión que llevan a cabo, guiarse en lo planteado en el PEI para poder llegar a ser la mejor opción para los usuarios teniendo las propuestas del Ministerio de Educación. Los profesores, las familias y los estudiantes exigen un nuevo estilo de gestión integral teniendo en cuenta lo ético donde se promueva un adecuado clima institucional. Este problema lleva a la necesidad de buscar nuevas formas de mejorarla, Lepeley (2001) p.23 dice que el liderazgo es la ciencia que conduce a una institución de su estado actual a un futuro mejor, donde los actores son el motor para hacer posible el cambio, la relación que hay entre el liderazgo situacional y la gestión Educativa en las instituciones públicas de Educación Básica Regular del nivel inicial integrantes a la Red N° 05 – Unidad de Gestión Educativa Local 07. Del distrito de Santiago de Surco, se dan a fin de mejorarla y sobretodo fomentar el liderazgo donde la capacidad de dirigir se muestra con el ejemplo y no con el poder y la cohesión

La presente Investigación tiene como objetivo reforzar los resultados ya existentes y se contribuya hacia la mejora de la Educación teniendo en consideración que existe una fundamental relación entre el Liderazgo Situacional y

la Gestión Educativa para el posible éxito o el posible fracaso de una organización en una buena gestión. Esto nos llevó a realizar esta Investigación dejando un campo abierto para sucesivos trabajos similares.

## **1.2 Trabajos previos**

### **1.2.1 Antecedentes internacionales**

García (2013) presentó su estudio “Gestión de calidad y el liderazgo. El papel de la inspección educativa” tuvo como finalidad describir variables relacionadas con la gestión escolar y su consecuencia sobre la calidad educativa, vista desde la perspectiva docente, utilizando el diseño descriptivo – correlacional, teniendo a los docentes de los centros educativos como muestra de estudio, donde se aplicaron los instrumentos de investigación como la encuesta, donde los resultados nos muestran que en las instituciones educativas donde se observa un liderazgo escolar marcado, se valora el trabajo de los directivos por el mejoramiento de la institución educativa y la valoración positiva sobre la labor de los docentes, considerados como una acción positiva para la calidad educativa.

En Venezuela, González (2013) desarrolla una investigación sobre “El liderazgo del director y el desempeño laboral docente”, teniendo como finalidad analizar al personal directivo del centro educativo seleccionado y su liderazgo demostrado a través del trabajo realizado por los profesores a su cargo, dentro de la Unidad Educativa Estatal José Tadeo Monagas, dicha investigación fue descriptiva – correlacional, siendo la población a estudiar compuesta por 22 docentes del centro educativo, el instrumento aplicado fue encuesta con 21 ítems, donde se obtuvo por resultado que no se apreciaba que se efectuara un estilo de liderazgo por parte de los directivos que logre conseguir un mejor desempeño laboral por parte de los docentes, ya que no se admite la intervención del personal en las decisiones a ser tomadas que tienen relación con la organización escolar, concluyendo que es recomendable practicar un liderazgo que brinde las respuestas necesarias a las requerimientos por parte del personal con el que se labora, logrando de esta manera las metas institucionales,

### 1.2.2 Antecedentes nacionales

Miramira (2010) en su estudio sobre “Gestión educativa y la calidad educativa en las instituciones de la Red N° 08- San Juan de Lurigancho”. Tuvo como propósito relacionar las dos variables de estudio, teniendo como población 203 docentes, de donde se seleccionó a 116 profesores de las diferentes escuelas objeto de estudio, se utilizó el diseño descriptivo - correlacional, donde se elabora el instrumento para realizar la investigación, los resultados obtenidos nos muestran que tanto la gestión educativa y la calidad educativa presentan una correlación regular y significativa, por otro lado también se observó que 30 de los profesores asumen que el nivel de calidad educativa responde al nivel de la gestión educativa.

En Huancayo, Huaroc (2010) en su trabajo descriptivo correlacional entra las variables de gestión educativa y formación integral de los estudiantes de secundaria, donde realizó su estudio teniendo 34 individuos en la muestra probabilística, donde se utilizó cuestionarios para realizar la investigación, en dicho trabajo se concluye que se da una relación significativa entre la formación del estudiante y la gestión educativa, donde podemos decir que ante una buena gestión educativa, donde se ven involucrados los directivos y docentes, la formación integral de los estudiantes será óptima, teniendo así que es alta la relación de las variables.

Tarazona (2009) nos presenta su estudio, con la finalidad de demostrar la relación del planeamiento estratégico y la satisfacción laboral de los docentes, en instituciones educativas del distrito de Puente Piedra, realizando una investigación descriptiva, correlacional, teniendo una muestra probabilística de 97 docentes, obteniendo como resultado que sí da la relación entre las variables satisfacción laboral y planeamiento estratégico, por lo tanto se encontró que hay una relación alta entre las dimensiones presentadas en cada variable .

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Definición de Liderazgo situacional**

“El liderazgo situacional se basa en la acción recíproca de guía y dirección (La tarea de comportamiento) que proporciona el líder, el grado de apoyo emocional que el líder proporciona (comportamiento de relación), el interés que demuestra un seguidor para realizar una tarea determinada o el logro de un objetivo o ejercer una función. Este concepto fue desarrollado para ayudar a las personas a intentar un liderazgo, autonomía en sus roles, para ser más efectivos en sus interacciones diarias con otros. Esto proporciona líderes con comprensión sobre la acción recíproca relación de una forma efectiva de liderazgo y la cantidad de preparación con sus seguidores” Hersey y Blanchard, 1988, (p. 170)

En los grupos de trabajo se producen variaciones de acuerdo a los momentos por, los que pasa cada miembro de un grupo determinado en el proceso. Por lo tanto desarrollar un estilo de liderazgo apropiado es porque va adaptándose conforme necesitan los involucrados de acuerdo a la parte del proceso en que se encuentran atendiendo todas las necesidades.

Según la teoría de liderazgo situacional la forma más eficiente de los involucrados fluctúa de acuerdo a la madurez entendiéndola como el conocimiento del área a trabajar, el afán de lograr éxito y la disposición al asumir tareas.

De acuerdo con Méndez (2009) el liderazgo situacional es la forma de liderazgo que adopta el líder de acuerdo al momento del proceso al nivel de madurez de los involucrados y el líder optará por orientar a cada miembro inclusive a uno mismo de diversas formas adecuadas al momento de proceso.

## **Dimensiones del liderazgo situacional:**

De acuerdo con la teoría de Hersey y Blanchard (1988) rescatamos 4 dimensiones que hacen referencia al comportamiento del líder en su relación con los colaboradores, así tenemos

### **Dimensión 1 Comunicación**

“Para los colaboradores que están ubicados en el nivel 1 con una tarea específica es apropiado proveer una gran cantidad de guía con un poco de apoyo, la palabra correcta que lo define, es decir, asesoría, asesorar a los colaboradores que hacer, donde hacerlos y cómo hacerlo” (Hersey y Blanchard, 1988, p. 177).

Este nivel es apropiado cuando nos encontramos con colaboradores que tienen bajo rendimiento, y necesitan una dirección constante por parte del líder, donde este guíe, dirija, oriente a los colaboradores sobre qué deben hacer, dónde deben hacerlo y cómo deben hacerlo.

Como menciona Méndez, este tipo de líder va a determinar el logro y labores que sean reales y apropiados para los colaboradores, quienes poseen un desempeño deficiente pero su interés por superar es grande, además de no tener la experiencia en el ramo ni los estudios sobre el tema, es trabajo del líder es orientar y dar indicaciones a la realización de las diversas responsabilidades y la forma de ir adquiriendo habilidades para su ejecución

Teniendo en cuenta el concepto de meta según la REA, “Final a donde se apuntan los deseos y se concretan diversas actividades de una persona o grupo.” Entendemos que el fin y la meta tanto de los líderes como los colaboradores es la realización de la tarea específica.

## **Dimensión 2 Incentivar el desarrollo de las potencializaciones**

“Este nivel está dirigido a colaboradores que no son hábiles, pero tratan, y están dispuestos a intentarlo y tienen seguridad en sí mismos, el alto nivel de probabilidad de estilos son la combinación de grandes cantidades de tareas y la relación de conducta.” (Hersey y Blanchard, 1988, p. 178).

En este nivel observamos que el líder provee un elevado estatus de dirección y un sustancial apoyo socio – emocional para que el colaborador se comprometa con una idea; se le da atención tanto a la tarea como a la persona. A diferencia del estilo comunicación que el líder guía, en este estilo podemos observar que el líder brinda oportunidades para el diálogo y la aclaración de ideas para apoyar así al colaborador; en este estilo a diferencia del estilo comunicación, el líder no solo ofrece a los colaboradores el qué, cómo, cuándo, donde, sino también el quién, de esta forma el líder persuade, explica y aclara las tareas para los colaboradores.

Según Méndez (2009) el directivo aumenta el apoyo a los colaboradores para mejorar su desempeño y capacidades que se relacionan con sus tareas, el directivo plantea nuevos retos y se mantiene vigilante para detectar las debilidades y por lo tanto trata de establecer relaciones de participación con los colaboradores; por otro lado los colaboradores tienen bajos niveles de desempeño y su entusiasmo cambia de acuerdo a la dificultad así cabe mencionar que es necesario contar con la ayuda del líder.

Entiéndanse por motivación según Santos (1993) La motivación no puede ser una sola acción sino un grupo de estas dentro de un proceso que son innatos en una persona, los elementos que provocan, mantienen y dirigen una forma de actuar para lograr un fin y actualmente es un componente primordial conocido y manejado por el líder.

### **Dimensión 3 Participar**

“En este nivel 3 podríamos encontrar a los colaboradores que son hábiles pero que recién han descubierto esta habilidad y no han tenido la oportunidad que obtener seguridad por si mismos” (Hersey y Blanchard, 1988, p. 178).

En este nivel encontramos a los colaboradores que tienen habilidades y disponibilidad para desarrollar las tareas, pero que por alguna razón no tienen las suficientes motivaciones, puede ser por diferentes motivos, por tener problemas con el jefe, estar cansado de desarrollar las actividades o molesto; en estos casos, de acuerdo a este estilo se debe dar de ambos lados una buena comunicación y apoyo – emocional, pero un bajo nivel de dirección; en este estilo ya no es necesario proporcionar el qué hacer, dónde hacerlo, o cómo hacerlo; en este nivel el discutir, apoyar y facilitar las conductas sería lo más apropiado para resolver los problemas, la función principal del líder sería la comunicación y animar a los colaboradores.

Según Méndez (2009) este estilo de liderazgo le da suma atención al compromiso y rendimiento de los integrantes del equipo, el líder delega paulatinamente el manejo sobre toma importante de responsabilidades entre los colaboradores; consiguiendo mejor disposición para las actividades y así fomentar una pertinente convivencia.

Teniendo en cuenta a Carlzon, Presidente de aerolíneas escandinavas que dijo “Un líder eficaz invierte la mayor parte del tiempo a establecer una comunicación adecuada en vez de dedicar tiempo a otras actividades.” El líder debe ser capaz de transmitir la información de manera clara a sus colaboradores, esta debe aportar no solo información sino también motivación y reforzar la pertenencia al grupo, así como saber escuchar a sus colaboradores.

## **Dimensión 4 Delegar**

“En este nivel 4 los colaboradores están o listos y dispuestos o listos y seguros. Ellos han practicado y tienen experiencia y están familiarizados con las tareas sin que el líder provea direcciones”. (Hersey y Blanchard, 1988, p. 179).

En este estilo no es necesario proveer a los colaboradores el dónde, qué, cuándo o como, ya que los colaboradores poseen la habilidad, por lo tanto tampoco necesitan de un apoyo en las tareas debido a que los colaboradores están comprometidos con la tarea y tienen seguridad en si mismos. En este estilo el líder delega en los colaboradores y los deja funcionar libremente, confiando en ellos.

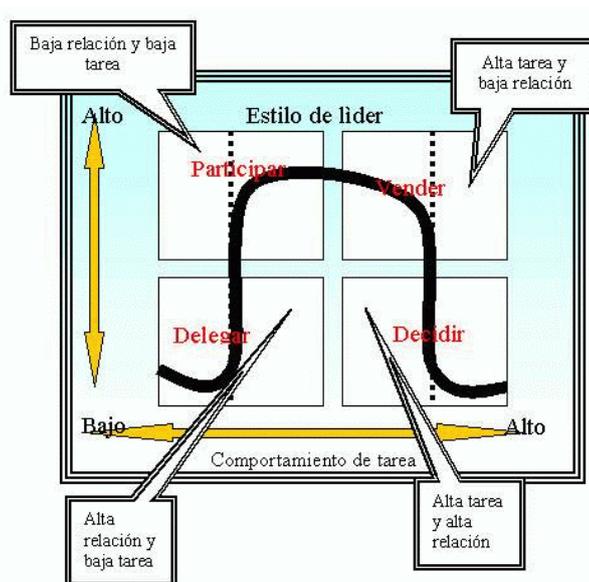
Según Mendéz (2009) el líder propicia y promueve el desempeño autónomo de los colaboradores, los cuales pueden aumentar su nivel de desempeño como producto de la eficacia en las habilidades y preparación para realizar las tareas encomendadas. Está actuar confiado mejora su nivel de desempeño e identificación con la empresa, comprometiéndose con las metas de ella.

El identificación de los colaboradores redonda en el involucramiento intelectual, sentimental para con su centro de trabajo, y contribuirá al empoderamiento de la misma, la relación entre personal y empresa es una acción de ida y vuelta siendo esta la demostración de compromiso conveniente para el líder y al empleado por su retribución por ella.

## **Teoría de Hersey y Blanchard**

El Modelo posee muchos adeptos pese a que su validez fue restringida, empleándose como un elemento de preparación en grandes empresas. Este tipo de liderazgo es un estilo de contención dirigido en base a los empleados. Es importante para Hersey y Blanchard (1988) así como trascendencia que el tipo de liderazgo que se vaya a elegir sea por la madurez que muestren los empleados y que este relacionado con su experiencia. Teniendo relación directa entre el desempeño y compromiso para ejecutar tareas determinadas. Los adeptos serán

quienes promuevan o muestren negativa por el líder y su forma de actuar. Aisladamente de la forma de actuar de un líder, su relevancia está ligada al desempeño de los empleados, muy aparte y de forma independiente del desempeño del directivo Independientemente del comportamiento del directivo, la eficiencia que se logre estará ligada a las actividades que realicen los empleados. Dos dimensiones en la tarea y en las relaciones empleadas iguales por Fiedler, son la base para la evolución de la Teoría de Hersey y Blanchard: Pero evolucionan adelantándose al tomar en cuenta altas y bajas y las mezclan con cuatro actitudes puntuales de un líder:



*Figura 1.* Dimensiones de liderazgo situacional tomado de Hersey, Blanchard (1988)

La Teoría Situacional de Hersey y Blanchard (1988) pg179 menciona otro elemento a tomar en cuenta que es la concepción de un número de cuatro fases iniciales adaptadas a los adeptos

R1.Los participantes son inexpertos y no tienen disposición para tener responsabilidades al desarrollar una actividad. No tiene buen desempeño ni aceptación de sí mismo. Los participantes necesariamente deben contar con instructivos precisos.

R2. Los participantes son inexpertos y hay disposición para ejecutar diversas actividades obligatorias de la plaza. Está dispuesta, pero adolece de las habilidades adecuadas. Necesariamente se debe contar con un nivel de desempeño exigente en la tarea que se realiza y relación. Este desempeño exigente equilibra la carencia de destrezas que presenta un empleado y el desempeño que muestra elevada relación ayuda a lograr que los empleados manejen emocionalmente las actitudes del líder.

R3. Los participantes son los empleados preparados y que no presentan disposición a elaborar lo que el directivo quiere. Encontramos errores de motivación que se solucionan de mejor manera desarrollando una actitud participativa de apoyo y no de directivo.

R4. Los participantes están preparados y con disposición de hacer las cosas que le solicitan realizar. El directivo es capaz de permitir que el colectivo actúe solo, ya que los empleados están preparados y también pueden asumir tareas.

Los participantes cuando muestran desempeño y predisposición buena disposición para realizar actividades, el directivo contesta aminorando la guía, y además disminuyendo la actitud de relación, porque permite que el colectivo labore solo, evitando el control y no necesariamente comunicación eficaz, ya que no es necesaria porque no se requieren. De otra manera si el colectivo tiene poca madurez y facilidad para realizar tareas o muy bajo nivel, el directivo asume un desempeño de alto nivel de guía y bastante relación debido a que por medio la comunicación ya que sólo a través de la comunicación logrará la colaboración y mejora del colectivo. Hersey y Blanchard (1988) sostienen que en dicha Teoría del Liderazgo Situacional se le da mayor fuerza al estilo constante del desarrollo de actividades y actitudes. La posición no es refutar al respecto de los resultados sino más bien Nosotros no vamos a polemizar al respecto, sino más bien comprender este modelo planteado ya que puede complementar a su mejora y poder desarrollar un estilo de liderazgo eficiente siendo este el máximo propósito.

De allí que Goleman (2008) considera que el liderazgo necesita la combinación perfecta entre emociones y conocimientos que se relaciona directamente con la inteligencia emocional. Explican que las personas emocionalmente inteligentes se caracterizan por alentar en sus subordinados un sentimiento de confort, animándolos a socializar su pensar, a consensuar y ello permitirá que puedan funcionar mejor las cosas dentro del colectivo.

### **1.3.2 Definición de Gestión educativa**

En cuanto al significado de gestión educativa y luego de consultar y revisar diversos conceptos sobre la gestión educativa, se tomó en consideración el analizado por la UNESCO en Perú (2011) dentro del manual de gestión para directores de instituciones educativas *“La gestión educativa es una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela”* (pag.32) teniendo entre los elementos al personal que labora en los centros educativos como directivos y oficinas administrativas, profesores, personal de mantenimiento, alumnos, los padres o tutores de los estudiantes y la comunidad

Teniendo en cuenta que la gestión educativa se refiere a una entidad sistemática dentro centros educativos y donde se visualiza la relación que hay entre todos los miembros presentes en el actuar cotidiano de las instituciones educativas, las labores que realizan, así como las relaciones interpersonales, los temas u objetivo que trabajan y como logran realizar todo dentro de un contexto cultural , dándole un sentido a las acciones para lograr las metas, incluyendo las normas legales, teniendo en cuenta cuales son los requerimientos para obtener espacios con las condiciones adecuadas para los estudiantes. Dichos aspectos se relaciona entre si de una forma eficiente, cada uno de ellos presenta diversas funciones donde se agrupan de acuerdo a su funcionalidad.

Nos vemos en la necesidad de determinar el significado de gestión, por lo que podemos decir que gestión es el aspecto principal y más importante de un organismo, que una gestión sea exitosa o no efectiva será el resultado del correcto

uso de los instrumentos administrativos, como las utilizan, sus acciones diarias en diversas situaciones que se presenten y como se tratan cada uno de los temas de manera oportuna (Urbano, 2005).

### **Dimensiones de gestión educativa**

Dentro de este estudio, tratamos con dimensiones para la gestión educativa desde una perspectiva analítica donde se analiza, critica e interpreta los sucesos dentro de los centros educativos y sus acciones cotidianas de la Red N° 05 – UGEL N° 07 en la jurisdicción Santiago de Surco. Encontramos diversas propuestas para dimensionar la gestión educativa. Se tomó la planteada en el Manual de Gestión para directores de la UNESCO en el Perú (2011), por ser la más cercana a la realidad que se afronta en el quehacer cotidiano de los centros educativos, donde se plantea cuatro dimensiones más comprensivas y sintéticas que son Gestión Comunitaria, que está vinculada a la escuela, comunidad y Participación de la comunidad educativa. Gestión Pedagógica que ve el progreso docente a nivel profesional, la alternativa metodológica evaluativo, los proyectos y técnicas de estudios. Gestión Administrativa que ve la gestión de patrimonios financieros, el manejo de los bienes materiales y el manejo del personal. Gestión Institucional que ve la documentación de la gestión, Ordenación escolar, Clima laboral, Condición del personal, instituciones educativas. Del mismo modo Figerico, Poggi, Tiramonti y Aguerondo (1992), consideran cuatro dimensiones: la dimensión administrativa, la dimensión institucional, la dimensión comunitaria y la dimensión pedagógica. Las cuales procederemos a definir



Figura 2. Dimensiones gestión educativa tomada de la UNESCO (2011) en el Manual de gestión de instituciones educativas.

**Dimensión 1: Gestión institucional**, “es un proceso complejo que los directivos ejecutan para alcanzar los objetivos estratégicos y las metas de la institución educativa” UNESCO (2011) *describe*:

La gestión institucional contribuye con la identificación de la forma como los integrantes de los centros educativos se organizan de diversas maneras para un mejor desempeño en la organización, por otro lado brinda un modelo para sistematizar y analizar los trabajos referidos a la distribución en las diferentes centros educativos presentan como su modelo de trabajo. Dentro de los cuales también se tiene presente los de una estructura formal

Es necesario dar importancia a incentivar y apreciar el desenvolvimiento de las aptitudes y las destrezas individuales y del colectivas teniendo como finalidad que los centros educativos de la Red N°05 –UGEL N° 07 de la jurisdicción de Santiago de Surco, se logren desarrollar y desenvolver de forma autónoma, competente y flexible de tal manera que puedan lograr adaptarse, transformarse a los requerimientos y transformaciones del contexto social.

Tenemos así que la gestión institucional involucra promover la dirección de las centros educativos de la Red N°05 –UGEL N° 07 de la jurisdicción de Santiago de Surco, hacia metas establecidas desde una proyección educativa donde son

precisas las experiencias, saberes y las habilidades en relación de los objetivos que se desea trabajar, también los mecanismos y las practicas utilizadas por el personal de la comunidad educativa que se ve involucrado en las metas educativas. En este sentido la definición de planificación, en concordancia con la dirección, toma relevancia importante ya que nos permitirá el desenvolvimiento de las tareas de conducción . Administración y gestión.

**Dimensión 2: Gestión administrativa**, “es un proceso que consiste en la administración eficiente y eficaz de los recursos de la institución educativa”. UNESCO (2011) manifiesta:

La gestión administrativa, se orienta a la gestión del patrimonio financiero, conocimientos técnicos, del tiempo, del manejo de la información. Asimismo del desempeño de la normas y monitoreo de las diversas acciones, con la intención de beneficiar el proceso tanto de enseñanza como el de aprendizaje.

La meta de dicha dimensión es ajustar los intereses personales con los institucionales, de tal forma que sea más fácil logra tomar diversas decisiones que promueva soluciones concretas para conseguir las metas institucionales. Algunas de las gestiones concretas serian la orientación del personal dentro del ámbito laboral, designación de tareas y el monitoreo de su desempeño; la conservación y mantenimiento del patrimonio de los centros educativos; clasificación de la base de datos y documentación de la institución, planificación de partida y lo referente al aspecto contable-financiero.

Los procedimientos dentro de la organización obedecerán del rubro de la misma, la organización se divide en dos: la de servicios y la industrial; en este sentido la organización educativa tiene la función de servicios, ya que ofrece o concibe en el público al que va dirigido, un bien impalpable; es decir, la educación al no poderla manipular de una manera táctil, pero si podemos observar su presencia a través del aprendizaje del individuo y el desarrollo de las conductas.

Administración de los patrimonios financieros es decir, los recursos materiales, es el espacio que se propone al descubrimiento de requerimientos

materiales para la organización educativa, requerir adquisición, compra y realizar el mantenimiento, de los bienes inmuebles que permitirán un mejor desempeño de las tareas del personal, como complementos, textos, ordenadores, servicios y otros.

**Dimensión 3: Gestión pedagógica** “Centra su atención en la aplicación práctica de las teorías pedagógicas en el logro de aprendizajes significativos de los estudiantes”. UNESCO (2011), podemos decir que en esta dimensión se basa la tarea de los centros educativos teniendo en cuenta todos los procesos, enfoques y responsables de que se realicen los procesos educativos, así tenemos:

Esta dimensión se centra en el empleo de los diversos enfoques pedagógicos referidos al proceso de enseñanza - aprendizaje, así como en la evaluación, capacitación, la organización, el avance profesional y personal de los maestros y personal administrativo de las instituciones educativas, los proyectos vinculados en la planificación anual, la diversificación curricular, la didáctica y estrategia metodológica, la utilización de materiales y la evaluar continuamente los aprendizajes.

De igual modo, la gestión pedagógica, se fundamenta en las tareas orientadas al proceso educativo en sí, siendo su principal protagonista la plana docente, los coordinadores de área, el director de cada centro educativo, subdirector y, con el apoyo de la sociedad cercana a la institución educativa y sobretodo los padres y apoderados de los estudiantes.

Debemos tener en cuenta, por otra lado, que la base para la buena dirección es la gestión pedagógica, desde este punto de vista podemos decir que la meta final de los centros educativos de nuestro estudio, es que lo estudiantes logren sus aprendizajes y de esta forma evaluar e implementar el currículo. Por lo tanto los elementos inmersos en la gestión pedagógica transmiten la forma mediante por la cual el directivo de las instituciones educativas debe certificar el efectivo aprendizaje en los salones del centro educativo a su cargo.

**Dimensión 4: Gestión comunitaria**, “el aprendizaje desde siempre se ha desarrollado en relación al entorno o medio circundante del estudiante”. UNESCO (2011) el contexto social cercano a los centros educativos están relacionados con el aprendizaje que se le brinda a los estudiantes, siendo que:

La manera como se da la relación de la institución educativa con la comunidad a la cual pertenece, comprendiendo y conociendo sus necesidades, sus condiciones y las demandas de la misma. Se refiere a, si la escuela a través de las actividades que realiza atiende a los requerimientos su contexto social cercano, la relación del entorno con el centro educativo, con los padres o apoderados de los estudiantes, con los diferentes organismos pertenecientes al distrito, municipalidad, organizaciones eclesiásticas y civiles. Se busca la alianza de dependencias externas en la gestión educativa con el fin de responder a los requerimientos de la comunidad.

Seth (2007) nos menciona a cerca de esta dimensión abordándolo con un enfoque de tipo racional, donde determina que la relación comunidad centro educativo debe expresarse en un ambiente cultural, de manera que cooperen en una tarea en común uniendo a las comunidades con poblaciones pequeñas donde sus individuos conservan sus raíces oriundas y la escuela, refiriéndonos a la sociedad multicultural.

Navarro, Pérez, Gonzales, Mora y Jiménez, (2006). Vinculan a la comunidad y la escuela, donde la colaboración de los padres y tutores en la formación de los estudiantes se relaciona a una conducta y actitud positiva hacia la institución educativa, una mejoría en la comprensión lectora, trabajos de una calidad mejor y un mayor rendimiento académico. Del mismo modo la participación consigue mejores beneficios dentro de la familia, al aumentar la autoconfianza, brinda un mayor número de estrategias parentales, proyectos educativos y sobre las funciones de la escuela además promueve una mejor perspectiva sobre los docentes.

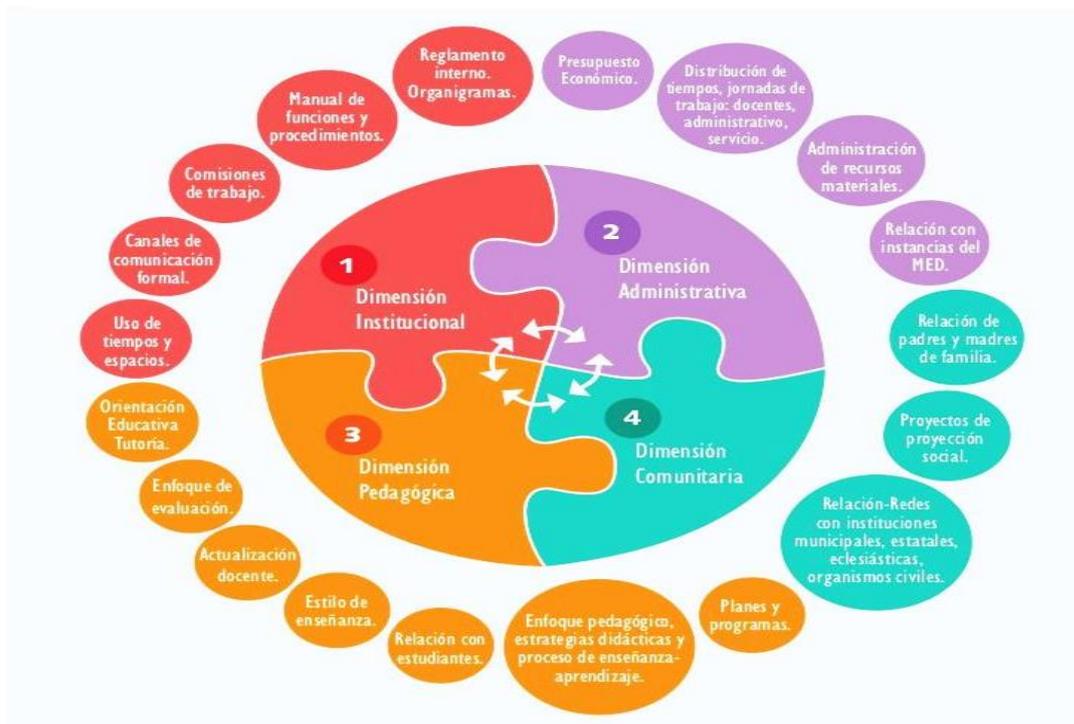


Figura 3. Dimensiones de la gestión educativa tomado de la UNESCO (2011) Manual de gestión para directores de instituciones educativas

### Teoría gestión educativa

Nos vemos en la necesidad de determinar el significado de gestión, por lo que podemos decir que gestión es el aspecto principal y más importante de un organismo, que una gestión sea exitosa o no efectiva será el resultado del correcto uso de las instrumentos administrativos, como las utilizan, sus acciones diarias en diversas situaciones que se presenten y como se tratan cada uno de los temas de manera oportuna (Urbano, 2005).

Camargo y Huamán (2009) refiere que “es el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo”. La gestión educativa implica las diferentes acciones, actividades, principios y normas para lograr el procesos de enseñanza aprendizaje, esta debe orientarse al logro de las metas educacionales y los objetivos; teniendo en cuenta las requerimientos básicos de los docentes, de los estudiantes, los padres o tutores de los estudiantes, y la comunidad cercana al centro educativo en busca de una sociedad democrática,

participativa, solidaria y ética. Desde este conocimiento la gestión educativa se debe situar el proceso educativo teniendo en cuenta las actividades que fueran necesarias para obtener las metas educacionales.

Así podemos decir, que la agrupación de las estrategias para administrar una institución educativa de manera integral y creativa, alineada para tomar decisiones y buscando la mejora de la calidad educativa, con el fin de atender los requerimientos personales y colectivos de la comunidad educativa que es parte de la gestión educativa.

De igual manera, Casassus (2000) cataloga siete visiones de la gestión: Prospectivo, estratégico situacional, normativo, comunicacional, reingeniería y calidad total. Cada una de estas visiones plantea nuevos puntos de vista para la realización en las instituciones educativas, un patrón no excluye o anula al otro, pero si, le contribuye con nuevas comprensiones de la realidad y lo mejora. De esta manera, cada patrón se centra en la manera de dirección que dependerá de cómo se den las interrelaciones y relaciones de los directivos con sus colaboradores, de la idea de organización que se presenta, del rol que tienen las individuos dentro de la misma y las diferentes maneras de comprender al mundo y el vínculo con el entorno. Se puede decir que estas visiones son adecuadas si cumplen con las exigencias que el ámbito social, económico y político propone a las instituciones educativas.

Ir en búsqueda de la independencia de los centros educativos, su descentralización y su innovación son los desafíos importantes que enfrenta la gestión educativa y el sector educativo para los siguientes años, lo que llevara a brindar un servicio superior y un compromiso mayor de las diferentes áreas administrativas del sector, por lo que se requiere

A través de descripción de los resultados que se espera obtener mejorar la responsabilidad y la autonomía de centros educativos.

Mejorar la gestión de las diferentes áreas de tal forma que puedan tener la habilidad de establecer los planes estratégicos y las metas, designar los medios teniendo en cuenta las necesidades, recabar con la base de datos oportuna y suficiente para ser usada en al tomar decisiones. Contar con entidades orientas a la obtención de las metas y con un liderazgo independiente. Manejar los recursos en forma transparente y eficiente. Brindar cuentas sobre la gestión y sus resultados. Maximizando la intervención de la comunidad educativa en busca del bien común.

Esta mejora en la gestión requiere capacidades por parte de directores y de todos los partícipes de la acción educativa, tenemos así a los responsables y líderes del funcionamiento adecuado de la gestión educativa en las instituciones. Debido a este motivo existe la exigencia de implementar en centros educativos los diferentes procesos de gestión administrativa, directiva, pedagógica, institucional y de comunidad, de tal forma que promuevan contextos adecuados hacia la obtención de resultados y las mejoras continuas, tanto en relación con la función social pedagógica como dentro de la educación institucionalizada.

En este contexto de búsqueda para la mejora de limitantes del desarrollo humano social, se configura a la gestión educativa como un método cada vez más necesario para quienes lidera procesos educativos o instituciones.

La gestión educativa de nuestro país, cumple con los técnicas de descentralización y democratización administrativa, a razón de las mejoras tanto políticas como administrativas y que aquejan a las municipalidades, instituciones y entidades que han de cumplir las exigencias que la ley les establece.

### **La visión de la calidad total**

Esta visión es la más adecuada, al inicio de los años 90 surge una nueva situación debido a la preocupación sobre la calidad. De esta manera aparece el concepto de la calidad y la inquietud por los niveles de rendimiento en proceso educativo. Es decir, se empieza a reconocer los beneficios que obtienen los estudiantes en la práctica educativa, a requerir de acuerdo a sus requerimientos una mejor calidad

en el servicio que recibe. Aparece de esta manera la necesidad de hacer que sea visible los resultados del proceso educativo, para que los beneficiarios puedan observar y de esta manera formular sus juicios sobre la calidad, como parte de los componentes de gestión. En consecuencia, se precisa la valoración sobre educación, la calidad de la misma y desarrollo de sistemas de medición. Pero la inquietud por los resultados y, sobre todo, por la idea de un resultado bajo, lleva a examinar y analizar los factores -y la combinación de los factores- así como procesos en que actúan para alinear las demandas educativas de acuerdo a lo establecido por la ley. La perspectiva de la calidad total es una preocupación por los procesos y por el resultado. No obstante, aun cuando el tema educativo se valora más, el significado o contenido de calidad en educación queda, de alguna manera, suspendido o supuesto. La incidencia del juicio del beneficiario sobre los resultados, con lleva a que la mirada se dirija sobre los procesos que se brinda al usuario para la obtención del producto o del servicio que se le da.

En la vida cotidiana, la figura de gestión de Calidad Total en el sistema educativo se centra en mejorar los métodos mediante acciones dirigidas a lograr un objetivo, como, disminuir costos, limitar la papeleo, más flexibilidad operacional y administrativa, educación continua, productividad en crecimiento, procesos más creativos. Calidad total surge como la acción continua de los procesos de trabajo y de revisión sistemática, para descartar y determinar los desperdicios. Donde para un continuo mejoramiento de las tareas en la práctica laboral se requiere de la actuación de los trabajadores, para lograr una mejorara en la calidad de los procesos. Generando cero errores en el proceso. Siendo los representantes principales de este enfoque Phillips Crosby, Peter Senge, Edward Deming y Joseph Juran. Por finales de los años 90 se visualiza que en la gestión de los sistemas educativos predomina especialmente la perspectiva de Calidad Total combinada con. la perspectiva estratégica clásica

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

La gestión educativa requiere basarse en algunos principios flexibles y generales, que puedan ser empleados en diferentes contextos o situaciones.

Estas nociones son normas o condiciones con las cuales el proceso de la gestión se pone en desarrollo y acción desde el momento en que el director realiza la búsqueda de información para adecuar a las situaciones que afronta cada centro educativo.

Tenemos así que Arana (1998) nos presenta para la gestión educativa los siguientes principios generales:

### **Gestión centrada en los estudiantes**

Dentro de una institución escolar, el principal objetivo es la enseñanza y formación de los estudiantes, todas las tareas de dirección o conducción deben estar dirigidas a obtener la meta institucional. Los procedimientos, la organización el procedimiento de la intervención y las actividades diarias no deberían oponerse a los objetivos y los fines determinados para el PEI

### **Definición clara de la jerarquía y autoridad**

Nos garantiza una acción en conjunto de las instituciones educativas, donde la dirección realiza funciones, como: ordenar, impulsar, dirigir, sin restringir las capacidades de cada área o nivel.

### **Clara definición para la toma de decisiones de quien y como se deben tomar estas.**

Es decir establecer a cada individuo, equipo, delegación y estamento la tarea, el compromiso que le corresponde para tomar las decisiones adecuadas y los resultados.

### **Definición clara de los canales de participación**

En este sentido se debe determinar de manera clara los procedimientos para que cada miembro de las instituciones educativas tenga una participación que vaya de

acuerdo con los objetivos institucionales. De tal manera que cada participante es conocedor de las maneras, momentos de su intervención y la conducción coherente con las metas de la institución educativa.

### **Designación de tareas de acuerdo a la capacidad o especialidad del personal**

En este sentido debemos tener presente las competencias y las habilidades de cada individuo, de esta manera se puede considerar una mejor ubicación en donde presentará una mejor realización de sus acciones y un rendimiento mejor, evitando los innecesarios esfuerzos y dando paso a una mejor trabajo en conjunto.

### **Coordinación fluida y bien definida**

De esta manera se optimiza la correspondencia entre las acciones.

### **Transparencia y comunicación permanente**

Para contribuir a lograr un clima laboral favorable, es necesario que todas las tareas que se realizan dentro del centro educativo deben ser identificadas y conocidas por los integrantes de la comunidad, por este motivo es necesario tener los canales de comunicación bien establecidos.

### **Procesos de la gestión educativa**

Para que se puedan cumplir los objetivos institucionales dentro de la institución educativa, se cumplen una serie de pasos que son complejos y a su vez multidisciplinarios, por lo que es necesario que la institución educativa seleccione los que dan solución a sus requerimientos y están acordes a su contexto social al que pertenecen. Dichos procesos de la gestión brindan una guía integrada al desempeño de la institución educativa, de esta manera satisfacen los requerimientos de cada participante y de otras entidades que se vinculaban con esta, con el objetivo de obtener las metas institucionales, a través de las diferentes acciones que realizan en común los integrantes de la institución educativa.

Es así que podemos decir que desde este ciclo la dirección de las instituciones educativas dirige, controla, organiza y procura dar seguimiento a la gestión escolar, mejorando el manejo de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos que tiene a disposición.

### **Planificación**

Es la primera fase donde se reconoce el problema y se determina sus características, el directivo en conjunto con su equipo toma la decisión de que hacer y cómo actuarán, por medio de destrezas que convertirán a dicho centro educativo en una institución con prestigio pedagógico, teniendo en cuenta la visión, misión, el análisis, las normas, los objetivos, destrezas, los fines, técnicas, presupuestos, la planificación del Proyecto Educativo Institucional. Es así que la gestión es primordial al ser un paso importante para la toma de decisiones. Se debe tomar la decisión lo que se realizara para lograr los objetivos de la institución, cómo se iniciará, y que se hará. Por otro lado nos lleve a pensar sobre los recursos que contamos, que necesitamos para conseguir lo que nos hemos propuesto, que obstáculos debeos enfrentar.

### **Ejecución**

Se refiere a realizar lo planificado previamente, de iniciar las acciones en base al análisis inicial y en las posibles situaciones propuestas con anterioridad. Involucra el desenvolvimiento de la gestión proporcionando la coordinación e unificación de las acciones docentes, alumnos, padres y tutores de los alumnos y otros, también el manejo de los patrimonios para la realización los procesos, las planificaciones de la institución educativa. Incluye la división de las tareas y de las acciones por medio de cargo de mando y compromiso y una organización de las interrelaciones de los miembros y su medio. Determina estructuras, métodos, desempeños, funciones, toma de decisiones y procedimientos.

## **Verificar**

Esta fase se encarga de contrastar los productos que se ha obtenido de las acciones con lo que se tenía planificado desarrollar, asimismo nos permite analizar el esquema de las responsabilidades y como se distribuyó el trabajo el cual fue diseñado para lograr las metas y objetivos trazados en las diferentes áreas que se consideraron en la planificación. De igual manera en esta etapa se permite reajustar a programación y asignar nuevos recursos para lograr el objetivo institucional.

## **Actuar**

De acuerdo a las conclusiones obtenidas en la etapa anterior, es el momento de tener en cuenta si la forma de resolución ha sido efectiva, o si debe ser corregido dando inicio a un ciclo nuevo. La verificación, el análisis los logros obtenidos, directriz, supervisión y retroacción (feedback)

## **Instrumentos de la Gestión Educativa**

De acuerdo al Decreto Supremo N° 009-2005-ED, artículo 25° y 32, tenemos como instrumentos de la gestión educativa:

**Proyecto educativo institucional (PEI):** el DS N° 009-2005-ED, artículo 25° y 32°, refiere: “Es un instrumento de gestión de la institución educativa de mediano y largo plazo enmarcado dentro del Proyecto Educativo Nacional, Regional y Local” (p. 29) siendo así una herramienta de trabajo para los centros educativos que ayuda a orientar su gestión educativa. Concretamente a realizar las planeaciones tanto a mediano como a largo plazo proponiendo disposiciones y guías de planificación para la construcción de la documentación necesaria para la gestión como el PAT, RI Y PEI, de igual manera podemos decir que el PEI y el PAT se relacionan estrechamente, ya que el PAT realiza las metas principales del PEI a través de las diversas acciones, actividades, trabajos que se realizan en el quehacer educativo que se planifico.

**Proyecto curricular institucional (PCI):** Al respecto el DS N° 009-2005-ED, artículo 25° y 32°, manifiesta: “Es un instrumento de gestión que se formula en el marco del Diseño Curricular Básico. Se elabora a través de un proceso de diversificación curricular, a partir de los estudiantes y las necesidades específicas del aprendizaje. Forma parte de la propuesta pedagógica del proyecto educativo institucional” (p. 29). Tenemos así que es una herramienta principal del PEI y surge como una planificación educativa, la cual es elaborada por los miembros de la institución educativa a cargo de los procesos educativos, llámense docentes, directores, etc. Donde en base al diagnóstico realizado se adecua y contextualiza el diseño curricular para cumplir las necesidades e intereses de los estudiantes a quienes va dirigido el desarrollo de las actividades plasmadas en el PCI teniendo en cuenta el contexto social en el cual está involucrado el centro educativo.

**Reglamento interno (RI):** El DS N° 009-2005-ED, artículo 25° y 32°, señala: “Es un instrumento de gestión que regula la organización y el funcionamiento integral de la institución o Programa Educativo y de los distintos actores, en el marco del Proyecto Educativo institucional, de otros instrumentos de planeación local y regional y de comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa” (p. 29) El RI al ser una herramienta dentro de la gestión de los centros educativos en el que se incluye las metas y como se encuentra organizada la institución educativa, de igual manera establece y define los desempeños, compromisos, tareas de los miembros de la comunidad educativa. Una de las funciones del RI es avalar que en la institución educativa se da un buen funcionamiento y comunica a todos los miembros de la comunidad educativa sobre sus derechos, obligaciones, compromisos. Siendo este construido por el personal docente, directivos y personal administrativos, teniendo en cuenta que el RI de cada institución educativa debe tener como objetivos buscar un correcto funcionamiento del centro educativo, determinar las tareas, acciones, deberes y derechos de cada uno de los integrantes, brindar un entorno de calidad al educando, guiar a los estudiante en el logro de sus aprendizajes, incluir a los padres o tutores de los estudiantes permitiéndoles su participación. Teniendo coherencia y unidad en lo propuesto en el reglamento interno habiendo revisado y actualizándolo de ser necesario y haciéndolo público para la comunidad educativa.

**Plan anual de trabajo (PAT):** Así, el DS N° 009-2005-ED, “Es un instrumento de gestión, derivado del Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa y del informe de gestión anual de la Dirección del año anterior. Concreta los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional de la institución educativa o programa en actividades y tareas que se realizan en el año” (p. 29). Tenemos así que el PAT es una herramienta de la gestión educativa que surge del PEI y se da a corto plazo, decimos que se vincula con el PEI en tanto es el encargado de concretizar los objetivos que se establecen en el PEI, a través de las diferentes acciones, actividades, proyectos y planificación que se proyectan para el año escolar, el PAT es el que ejecuta el PEI para cumplir con las metas que propone para el año que se proyecta.

**Plan anual para la mejora de los aprendizajes (PATMA)** es un instrumento con la finalidad de determinar las metas y los objetivos para mejorar los aprendizajes de la institución educativa, teniendo en cuenta los compromisos y las actividades que se realizaran para que sea cumplidos, Es un instrumento orientador y operador del proceso pedagógico y de la organización escolar 2014, que permite implementar las propuestas de gestión pedagógica e institucional de PEI, en el cual se delimita las tareas dirigidas a que los estudiantes logren los aprendizajes de acuerdo al nivel educativo que se encuentre, dentro de cada institución, con la intervención de los miembros de la comunidad educativa.

El PATMA surge como resultado del diagnóstico de la realidad educativa, lo que permite reconocer la situación problemática que atraviesa la institución educativa en la actualidad, como por ejemplo identificar si el nivel de aprendizaje de los estudiantes es alto o bajo, la carencia de valores, la impuntualidad, el trabajo continuo del CONEI a un cien por ciento, predominio de la gestión administrativa, etc. Con toda la información reunida se determinara las tareas específicas y los compromisos que debe tomar cada miembro de la comunidad educativa, donde el CONEI tiene el liderazgo y en conjunto con la comunidad educativa como docentes, padres de familia, estudiantes y otros como Ugel, Red Educativa, Centro de Salud, Juez de Paz, clubes en general, entre otros). BASES NORMATIVAS

### **Características de la gestión educativa**

Según Carrasco, (2009), determina las siguientes características para la gestión educativa:

**Proceso dinamizador**, la gestión educativa al ser cumulo de técnicas y procedimientos, logra la dirección de instituciones educativas y organizaciones y a su vez brinda métodos idóneos para su continuo cambio e innovación.

**Proceso sistemático**, las estrategias, instrumentos, técnicas, procedimientos de la gestión educativa, forman parte de los elementos que están relacionados entre sí y se inter relacionan entre si para obtener las metas y fines de la institución educativa

**Proceso flexible**, Al conjunto de técnicas, estrategias y métodos tiene un grado alto de flexibilidad, ya que se adapta a las características diferentes tanto culturales y sociales al cual pertenece el centro educativo.

**Se fundamenta más en la organización que en la obligación**, Un instrumento esencial en la dirección y manejo de las instituciones educativas es la coordinación, una gestión que se fundamenta en esta estrategia tendrá un mejor éxito que otras que imponen o son arbitrarias en su práctica permanente

### **Enfoques de la gestión educativa**

Hemos elegido los siguientes enfoques de la gestión educativa:

#### **Enfoque Gerencial**

El cual se encuentra vinculado con el planeamiento educativo, método que consta del ordenamiento sistemático y racional de los proyectos y tareas a desarrollar, designando los recursos adecuados para obtener las metas de la institución educativa

## **Enfoque estratégico**

La aptitud para conducir, delegar, dirigir los diferentes procesos de la organización, planificación, dirección y los seguimientos que están vinculados al entorno pedagógico, institucional y el seguimiento de las instituciones educativas. Estas actividades se ejecutan por medio de procesos internos de carácter equitativo, eficiente y democrático. Considera un número de acciones coordinadas, integradas y sistemáticas; donde la comunidad educativa las realiza, por lo tanto su fin es atender los requerimientos, tanto personales como grupales en los diversos espacios en que los estudiantes son el centro y con un el fin de mejorar la calidad del aprendizaje.

Se considera dentro de sus características:

Establece cultura de participación.

Acepta compromisos a largo plazo.

Desarrolla actividades de problemas, demandas, prospección y desafíos.

Crea desafíos y premia la innovación colectiva.

Explora en el contexto comunal local, su complejidad de la realidad.

Actúa y piensa basado en un modelo pensado en el entorno.

Planifica bajo antecedentes.

### **1.3.3 Relación entre variables**

Kotter nos expone ambos significados, liderazgo y gestión, donde los relaciona y nos ayuda a comprender mejor la relación entre ambas "Cada vez puede resultar más útil pensar que quienes ocupan cargos directivos son personas que crean agendas con planes (la parte de gestión) y visiones (la parte de liderazgo); personas que establecen, a través de una jerarquía bien organizada, redes susceptibles de aplicación práctica (parte de gestión) y conjuntos de relaciones alineadas (liderazgo); y personas que ejecutan tanto a través de controles (gestión) como de inspiración (liderazgo)". Kotter nos plantea lo siguiente que los directivos que no desarrollan un liderazgo cumplen su función como si estuvieran programados, solo formulan presupuestos o planes, más no tienen visión ni presentan estrategias para

llevarlas a la realidad. Tenemos así que en la gestión educativa se incluye el liderazgo, que conlleva al desenvolvimiento efectivo del quehacer administrativo y pedagógico, bajo un plan y una visión que busca el logro de las metas establecidas, siendo este acorde a la realidad de cada centro educativo, estando organizado en cuanto a las tareas de cada miembro puede cumplir de acuerdo a sus destrezas y como se pueden relacionar estos, que a su vez son monitoreados por un personal a cargo del control del mismo que incentiva constantemente al logro de los mismos.

De igual modo Chiavenato (1993) enfatiza que el “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecuencia de uno o diversos objetivos específicos”. Por lo que podemos decir que liderazgo se da cuando los miembros de una comunidad educativa aceptan las indicaciones brindadas por una persona, el líder, en este caso el directivo, permitiendo determinar sus liderazgos, su capacidad para mediar en las diferentes conductas de sus miembros de la comunidad de manera diferente para cada uno

#### **1.4 Formulación del problema**

Tomando en consideración lo citado con antelación se, se elaboran las siguientes preguntas:

##### **1.4.1 Problema General**

¿Qué relación existe entre el liderazgo situacional y la gestión educativa en las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N° 07. En el distrito de Santiago de Surco, año lectivo 2014?

##### **1.4.2 Problemas Específicos**

###### **Problema Especifico 1**

¿Qué relación existe entre liderazgo situacional y la gestión institucional en las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N° 07. en el distrito de Santiago de Surco, año lectivo 2014?

**Problema Específico 2**

¿Qué relación existe entre liderazgo situacional y la gestión administrativa en las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N° 07.en el distrito de Santiago de Surco, año lectivo 2014?

**Problema específico 3**

¿Qué relación existe entre liderazgo situacional y la gestión pedagógica en las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N° 07.del distrito de Santiago de Surco, año lectivo 2014?

**Problema específico 4**

¿Qué relación existe entre liderazgo situacional y la gestión comunitaria en las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N° 07.en el distrito de Santiago de Surco, año lectivo 2014?

**1.5 Justificación de la investigación**

Consideramos que el realizar esta investigación es provechoso, ya que percibe al gerente educativo y su liderazgo como una pieza esencial para un buen manejo de las instituciones. Siendo el liderazgo un proceso el cual ejerce influencia en el directivo, a través de sus acciones, facilitando el movimiento de su personal en busca de una meta en común

**1.5.1 Teórica**

En base a los datos obtenidos en nuestro estudio se refuerza la relación entre las teorías presentadas por Hersey y Blanchard y lo propuesto por la UNESCO El manual de gestión para directores de instituciones educativas en el año 2011, ya refleja la definición de liderazgo situacional en los directivos, teniendo en cuenta su rendimiento para un eficaz manejo de la institución, cumpliendo con los lineamientos indicados por el ente rector, y a su vez por el manual del directivo UNESCO en el año 2011 sobre la gestión educativa.

### **1.5.2 Práctica**

En base los datos que se obtuvieron en el estudio se contribuye a las instituciones educativas investigas a poder prestar un mejor servicio al presentar cambios en la gestión educativa por parte de los directivos y de esta forma favorecer en el ejercicio el liderazgo situacional, luego de un análisis en los datos aportados en la investigación por la población.

### **1.5.3 Metodológica**

La Utilización de los instrumentos propuestos justifica la presente investigación, y sirve de orientación para desarrollar nuevas investigaciones que se asocian a otras variables que están implicadas en torno al tema educacional, como liderazgo en el director, gestión educativa estratégica, entre otros.

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis General**

El liderazgo situacional se relaciona de forma directa y significativa con la gestión educativa de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

El liderazgo situacional se relaciona de forma directa y significativa con la gestión institucional de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014.

#### **Hipótesis Especifica 2**

El liderazgo situacional se relaciona de forma directa y significativa con la gestión administrativa de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014.

### **Hipótesis específica 3**

El liderazgo situacional se relaciona de forma directa y significativa con la gestión pedagógica de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014.

### **Hipótesis específica 4**

El liderazgo situacional se relaciona de forma directa y significativa con la gestión comunitaria de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo General**

Determinar el nivel de relación que existe entre Liderazgo Situacional y la Gestión Educativa en las Instituciones Públicas del nivel Inicial de la Red N° 05 – UGEL N° 07. en el distrito de Santiago de Surco, Año lectivo 2014

### **1.7.2 Objetivos Específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar el nivel de relación que existe entre liderazgo situacional y la gestión institucional de las instituciones públicas de educación inicial de la Red N° 05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, año lectivo 2014.

#### **Objetivo Específico 2**

Determinar el nivel de relación que existe entre liderazgo situacional y la gestión administrativa de las instituciones públicas de educación inicial de la Red N° 05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, año lectivo 2014.

#### **Objetivo Específico 3**

Determinar el nivel de relación que existe entre liderazgo situacional y la gestión pedagógica de las instituciones públicas de educación inicial de la Red N° 05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, año lectivo 2014.

**Objetivo Específico 4**

Determinar el nivel de relación que existe entre liderazgo situacional y la gestión comunitaria de las instituciones públicas de educación inicial de la Red N° 05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, año lectivo 2014

## **II. Método**

## **Tipo de investigación**

Decimos que nuestra investigación es básica en tanto que por medio de la recolección de datos se buscó el conocimiento puro, de tal manera que con los datos recolectados se puede fortalecer más estudios existentes actualmente, de tal forma que se elabora un conocimiento más amplio de sus teorías, leyes e hipótesis, viéndonos en la necesidad de informarnos previamente de los estudios anteriores para de esta manera proporcionar nuevos criterios a través de la indagación realizada en este artículo determinando la forma de trabajo y las conclusiones adquiridas que basan en los hechos (Hernández, et al 2003).

Según Bernal 2006 afirma que: “un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o aceptar tales hipótesis deduciendo de ellas, conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p.56) de acuerdo con lo citado podemos decir que nuestra investigación emplea el método hipotético deductivo, ya que parte de afirmaciones en forma de hipótesis. Busca comprobar si se puede afirmar o negar tales hipótesis donde los resultados se comprueban con los hechos, midiendo las variables objetos de estudio siendo objetivo.

### **2.1 Diseño de investigación**

El diseño que se utilizó para esta investigación fue no experimental siendo de corte transversal y de nivel descriptivo – correlacional, ya que midió entre dos o más variables el grado de relación en un determinado contexto; donde las variables de estudio no son manipuladas ni sometidas a pruebas. Siendo el propósito principal del estudio conocer cómo se comportó la variable sabiendo el comportamiento de las otras variables relacionadas.

De acuerdo a Hernández et al 1998, p 189, quien menciona que en las investigaciones que son no experimentales son las que no manipulan ninguna de las variables y en la que la variable independiente no permite ser variada debido a

que ya sucedió, es por esto que en este tipo de investigación solo se observa al fenómeno como tal en un contexto natural y real para ser analizado después.

Los estudios correlacionales son aquellos que se encargan de medir a dos o más variables y estos tratan de determinar si se relacionan o no sobre el mismo sujeto de estudio después de analizar la correlación (Hernández, et al 2010, p167)

Al ser el propósito describir las variables y al analizar la incidencia de estas y la interrelación en un momento determinando podemos decir que es de tipo transversal. (Hernández 2010, p. 151)

Así mismo la investigación se ubicó dentro de un proceso transaccional, donde se recoge en un solo período la información, con la intención de especificar las variables que son objeto de estudio y analizarlas y estudiar la correlación y sus incidencias en un momento determinado Así, se decidió optar por el diseño obtenido.

El esquema correspondiente al diseño de investigación es el siguiente:



Dónde:

**n** = profesores que conforman la muestra objeto de estudio

**Ox** = liderazgo situacional

**Oy** = gestión educativa

**r** = correlación

## 2.2 variables, operacionalización

Las variables son características, atributos, rasgos, cualidades o propiedades que pueden variar y pueden ser medidos u observables, ya que se puede dar en individuos, grupos u objetos de estudio (Salkind, 1999)

### **2.2.1 Definición conceptual**

En este estudio es el comportamiento de las siguientes variables el que se analiza:

#### **Variable 1: Liderazgo situacional**

La Teoría que nos presentan Hersey & Blanchard (1988) sobre el Liderazgo Situacional, se centra en el grado de dirección y conducción o la conducta de la tarea, el nivel de apoyo emocional y social o las relaciones y comportamiento de los individuos y la disposición de los miembros en base a la prestancia y habilidad que demuestran cuando realizan ciertas tareas.

#### **Variable 2: Gestión educativa**

Sobre la definición de gestión educativa para este estudio se consideró como fuente de la UNESCO (2011) en el Perú, el manual de gestión para directores de instituciones educativas, donde se toma a la gestión educativa como una totalidad de la organización, en donde se incluye la interacción de los diferentes elementos o aspectos que están en la actividad diaria de las escuelas. Teniendo en cuenta que la gestión educativa se refiere a un entidad sistemática dentro de los centros educativos y donde se visualiza la relación que hay entre todos los miembros presentes en el actuar cotidiano de las instituciones educativas, las labores que realizan, así como las relaciones interpersonales, los temas u objetivo que trabajan y como logran realizar todo dentro de un contexto cultural , dándole un sentido a las acciones para lograr las metas, incluyendo las normas legales, teniendo en cuenta cuales son los requerimientos para obtener espacios con las condiciones adecuadas para los estudiantes. Dichos aspectos se relaciona entre si de una forma eficiente, cada uno de ellos presenta diversas funciones donde se agrupan de acuerdo a su funcionalidad

## 2.2.2. Definición operacional

Tabla 1

*Matriz de operacionalización de la variable liderazgo situacional*

| Dimensiones  | Indicadores                            | Nº de ítems                        | Escala y valores  | Niveles y rangos                           |
|--|--|------------------------------------|---|--|
| Comunicación                                       | Canal de comunicación efectiva         | 1,2,3,4,5, y 6                     |   |  |
|  | Medios de comunicación efectiva        | 7 y 8                              | Siempre (5)<br>Casi siempre(4)<br>Regular (3)<br>Casi nunca(2)<br>Nunca (1) | Efectivo [145 ; 195 ]<br>Pasivo [92 ; 144] |
| Incentivar el desarrollo de las potencializaciones | potenciar las capacidades del personal | 9,10,11,12,13, 14,15,y 16          |   | inefectivo [39 ; 91]                       |
| Participar   | imagen                                 | 17, 18 y 19                        |   |  |
|  | Integrar                               | 20, 21, 22, 23                     |   |  |
| Delegar  | Intervenir                             | 24,25,26 y 27                      |   |  |
|  | Delegación de funciones o tareas       | 28,29,30 y 31                      |   |  |
|  | Descentralización                      | 32, 33, 34, 35 y 36<br>37, 38 y 39 |   |  |

Tabla 2

*Matriz de operacionalización de la variable gestión educativa*

| Dimensiones            | Indicadores                                | Nº de ítems             | Escala y valores              | Niveles y rangos      |
|------------------------|--|-------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Gestión Institucional  | Planificación estratégica                  | 1 y 2                   | Siempre(5)<br>Casi siempre(4) | Alto<br>[112 ; 150]   |
|                        | Dirección y liderazgo                      | 3, 4, 5, 6<br>Y 7       | Regular(3)<br>Casi nunca(2)   | Regular<br>[71 ; 111] |
|                        | Cultura institucional                      | 8, 9, 10, 11<br>y 12    | Nunca(1)                      | Bajo<br>[30 ; 70]     |
| Gestión administrativa | Administración de recursos                 | 13, 14 y 15             |                               |                       |
|                        | Infraestructura de servicios               | 16, 17, 18,<br>19, y 20 |                               |                       |
| Gestión pedagógica     | Planificación                              | 21, 22 y 23             |                               |                       |
|                        | Ejecución                                  | 24, 25 y 26             |                               |                       |
| Gestión comunitaria    | Relación con instituciones de la comunidad | 27 y 28                 |                               |                       |
|                        | Participación con la comunidad             | 29 y 30                 |                               |                       |

**2.3 Población y muestra****2.3.1 Población**

La presente investigación tuvo como población objeto de estudio a los docentes de las Instituciones Públicas del nivel Inicial de la Red N° 05 – UGEL. N° 07. Santiago de Surco, 2014, los cuales hacen un total de 81 docentes; teniendo así nuestra muestra censal.

Según Hernández et al 1998, p.209 se entiende como población al conjunto de datos que se obtienen de un estudio u observación, a los que se les realiza una investigación estadística.

Tabla 3

*Descripción de la población de docente del nivel inicial de la Red N°05 - UGEL N°07 del distrito de Santiago de Surco, año lectivo 2014*

| N° de la Institución | Institución educativa          | N° de docentes | Porcentaje |
|----------------------|--------------------------------|----------------|------------|
| 536                  | "Amiguitos de Jesús"           | 6              | 7.4%       |
| 086                  | "Nuestra Señora del Carmen"    | 12             | 14.8%      |
| 593                  | "Luis Felipe de las Casas"     | 8              | 9.9%       |
| 555                  | "Inmaculada concepción"        | 14             | 17.3%      |
| 557                  | "Víctor Raúl Haya de la Torre" | 11             | 13.6%      |
| 087                  | "Los Próceres"                 | 18             | 22.2%      |
|                      | Barcia Bonifatti               | 12             | 14.8%      |
| Total de docentes    |                                | 81             | 100%       |

### 2.3.2 Muestra

De acuerdo a Hernandez, Fernandez et al 2010 podemos definir la muestra como la unidad de investigación o conjunto de individuos, grupos, lugares, acontecimientos, etc. de los cuales se recaba la información. De tal forma que al considerar una población finita y accesible en nuestra investigación se trabajará con una muestra de tipo censal, es decir, la totalidad de los docentes de los centros educativos seleccionados para el estudio

## **2.4 Técnicas e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1. Técnicas**

De acuerdo con Hernández, (2006), recoger datos involucra diseñar un plan específico sobre el procedimiento que conlleve a obtener la información con un propósito determinado. Para recoger dicha información se utiliza instrumentos de medición.

Dentro de las técnicas que más se utilizan para investigaciones referente a las ciencias sociales, tenemos la encuesta a la que Hernández, et al (2006) la explica como el empleo o aplicación de un método estandar para obtener la base de datos requerida de la población de interés y dicha información se basa en las preguntas que forman parte del cuestionario pre codificado.

### **2.4.2. Instrumentos**

Se dice que el instrumento de medición es el adecuado cuando al registrar los datos que son observables, dichos datos representan los conceptos o las variables que los investigadores estudian, quiere decir, miden la realidad de lo que es objeto de estudio. Dicho instrumento debe cumplir tres requisitos: objetividad, confiabilidad y validez (Hernández et al 2006)

Para diagnosticar la correlación de las variables de estudio se utilizó dos cuestionarios que se describen a continuación en las fichas técnicas.

#### **Ficha técnica de liderazgo situacional**

Nombre: Cuestionario de liderazgo situacional.

Autores: Luz Elena Ausejo Izaguirre y Luisa Fernanda Flores Jiménez

Año: 2014

Significación: El instrumento mide la variable liderazgo situacional, el que contiene 39 ítems organizados: Comunicación (8 ítems), Incentivar el desarrollo de las potencializaciones (11 ítems), Participar (12 ítems), Delegar (8 ítems)

Extensión: Nuestro cuestionario contiene 39 ítems.

Administración: Colectiva o individual.

Duración: Se dará en un promedio de veinte minutos para el desarrollo del cuestionario.

Puntuación. En el presente cuestionario se empleó la escala de medición que va desde el número 1 al 5 (escala de Likert) siendo el significado de esta puntuación la siguiente Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5); de acuerdo a las posibles respuestas se determinan puntajes mínimos y máximos y en base a esta puntuación se establece un nuevo baremo de 3 niveles (efectivo, pasivo e inefectivo).

### **Ficha técnica de gestión educativa**

Nombre: Cuestionario de gestión educativa.

Autores: Luz Elena Ausejo Izaguirre y Luisa Fernanda Flores Jiménez

Año: 2014

Significación: El instrumento mide la variable gestión educativa, el que contiene 30 ítems organizados: gestión institucional (12 ítems), gestión administrativa (8 ítems) y gestión pedagógica (6 ítems) y la gestión comunitaria (4 ítems).

Extensión: nuestro cuestionario está conformado por 30 ítems.

Administración: Colectiva o individual

Duración. Se dará en un promedio de 20 minutos para el desarrollo del cuestionario.

Puntuación. En el presente cuestionario se empleó la escala de medición que va desde el número 1 al 5 (escala de Likert) siendo el significado de esta puntuación la siguiente Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5); a partir de las respuesta posibles se establecieron puntajes mínimos y máximos y en función a estos puntajes se procedió a establecer un nuevo baremo en 3 niveles (Alto, Regular y bajo).

### 2.4.3. Validez y confiabilidad

Son dos procesos por lo que pasan los instrumentos: el primero sobre la validez de juicio de expertos de acuerdo al formato postgrado UCV y el segundo la confiabilidad a través del coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida alfa de Cronbach.

#### Validez

Los instrumentos empleados para la recolección de datos deben contar con la validez del juicio de expertos, la cual hace referencia al nivel en que el instrumento aplicado efectivamente coloca un valor medible a la variable de la cual nos referimos. Este proceso donde se validan los instrumentos se realizó por medio de la validez de expertos o facevalidity, referida al nivel posiblemente en el que un instrumento que es aplicado emplea la escala de medición de la variable en referencia, según lo conocido sobre el tema de Gestión educativa y también de liderazgo. Muchos años a lo largo del tiempo el tipo de validez mencionada forma parte de la validez de contenido, considerado en esta época como prueba diferente Streiner y Norman (2008; citados en Hernández et al, 2010).

Adjuntamos la presente tabla con la lista donde mencionamos a los jueces que participaron en la validación del instrumento registrando su opinión sobre ello.

Tabla 4

*Validez de los instrumentos de liderazgo situacional*

| Jueces Expertos                     | Opinión de aplicabilidad |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Dr. Rodolfo Fernando Talledo Reyes. | Aplicable                |
| Mg. Maritza Guzmán Meza             | Aplicable                |
| Dra. Gladys Elisa Sanchez Huapaya   | Aplicable                |

*Fuente:* Formato de validación

Tabla 5

*Validez de los instrumentos de gestión educativa*

| Jueces Expertos                     | Opinión de aplicabilidad |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Dr. Rodolfo Fernando Talledo Reyes. | Aplicable                |
| Mg. Maritza Guzmán Meza             | Aplicable                |
| Dra. Gladys Elisa Sanchez Huapaya   | Aplicable                |

*Fuente:* Formato de validación

**Confiabilidad**

Los resultados de confiabilidad obtenidos de un instrumento se alude al nivel en que la aplicación de forma repetitiva a la misma persona objeto da iguales resultados, es el nivel de resultados coherentes y consistentes que se obtiene de un instrumentos (Hernández et al 2006 p. 232).

En el estudio actual se halló el coeficiente de fiabilidad de cada uno de los instrumentos recolectando datos arrojados de una muestra piloto tomada del grupo de aplicación , en la cual se visualiza que el grado de confiabilidad del instrumento, liderazgo situacional y la gestión educativa determinado por la técnica empleada para la investigación alfa de Cronbach es de 0.966 y 0.935 según corresponde, resultado que significa que el presente instrumento posee un alto grado de confiabilidad , por lo tanto se propone que su aplicación es efectiva para la presentación de resultados en el presente estudio.

Tabla 6

*Confiabilidad del instrumento, liderazgo situacional*

| Liderazgo Situacional    |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| Alfa de Cronbach<br>.966 | N° de elementos<br>39 |

*Fuente.* Tomada de la Base de datos encuesta piloto.

Tabla 7

*Confiabilidad del instrumento, gestión educativa.*

| Gestión Educativa |                 |
|-------------------|-----------------|
| Alfa de Cronbach  | N° de elementos |
| .935              | 30              |

*Fuente. Tomada de la Base de datos encuesta piloto.*

## 2.5 Métodos de análisis de datos

Se empleó en análisis de datos estadísticos, la tabulación mediante la aplicación de un software denominado SPSS que nos ayudó a determinar la relación entre las variables liderazgo situacional y la variable de gestión educativa de las instituciones públicas del nivel inicial de la Educación Básica Regular pertenecientes a la Red n°05 – de la Unidad de Gestión Educativa Local 07 ubicadas en el distrito de Santiago de surco

La ejecución del análisis de datos estadístico la realizamos empleando la aplicación de procesos detallados relevantes para obtener resultados del estudio tales como los porcentajes, figuras estadísticas y tablas de frecuencia

La presente investigación al ser de tipo correlacional se aplicó el cruce de la variable independiente, Liderazgo situacional con la variable dependiente, Gestión educativa siendo este el análisis inferencial. Mediante los resultados que se obtenga por medio de las tablas que arroja el programa estadístico aplicado, de la variable independiente siendo esta el objeto de análisis y si influye en la variable dependiente y encontrando si esta es significativa o no

Para contrastar la hipótesis de investigación y determinar si en dicha investigación si hay existencia de una relación lineal entre las dos variables liderazgo situacional y la gestión educativa. Se empleó las pruebas de correlación de Spearman.

Tabla 8

*Coefficiente de interpretación de correlación de Spearman*

| Valoración         | Interpretación                 |
|--------------------|--------------------------------|
| De - 0,91 a - 1    | Correlación muy alta           |
| De - 0,71 a - 0,90 | Correlación alta               |
| De - 0,41 a - 0,70 | Correlación moderada           |
| De - 0,21 a - 0,40 | Correlación baja               |
| De 0 a - 0,20      | Correlación prácticamente nula |
| De 0 a 0,20        | Correlación prácticamente nula |
| De 0,21 a 0,40     | Correlación baja               |
| De 0,41 a 0,70     | Correlación moderada           |
| De 0,71 a 0,90     | Correlación alta               |
| De 0,91 a 1        | Correlación muy alta           |

*Fuente:* Bisquerra (2009, p. 312)

## 2.6 Aspectos éticos

La aplicación de a encuesta a la población seleccionada se realizó de formar presencial respetando la confidencialidad y veracidad de las respuestas obtenidos dentro del marco de la etica profesional, habiendose realizado sin ejercer ningun condicionamiento.

### **III. Resultados**

### 3.1 Análisis Descriptivo

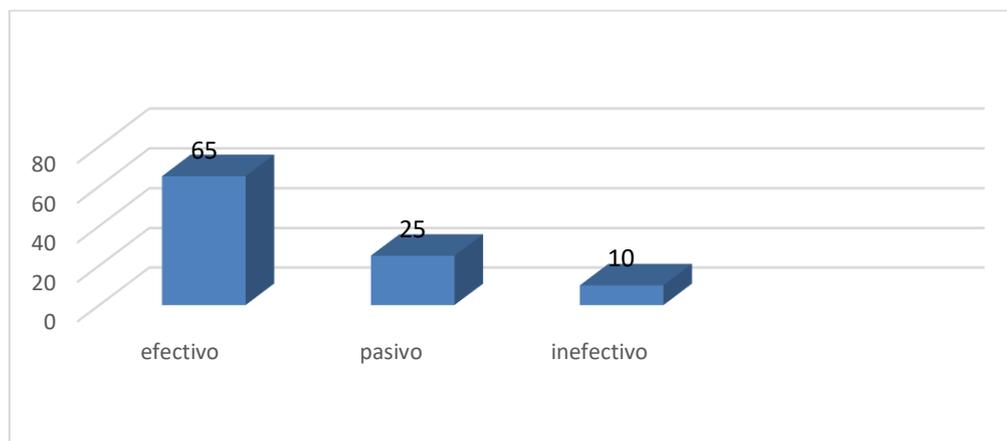
#### 3.1.1 Variable 1 Liderazgo situacional

Tabla 9

*Distribución de docentes de acuerdo a la percepción de Liderazgo situacional*

| Niveles    | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Efectivo   | 52         | 65%        |
| Pasivo     | 20         | 25%        |
| Inefectivo | 9          | 10%        |
| Total      | 81         | 100%       |

*Fuente:* Base de datos



*Figura 4.* Niveles de Liderazgo situacional

#### Interpretación

Del 100% de los profesores encuestados para nuestra investigación, el 65% manifestó que el nivel de gestión educativa es efectivo, el 25% pasivo y el 10% inefectivo.

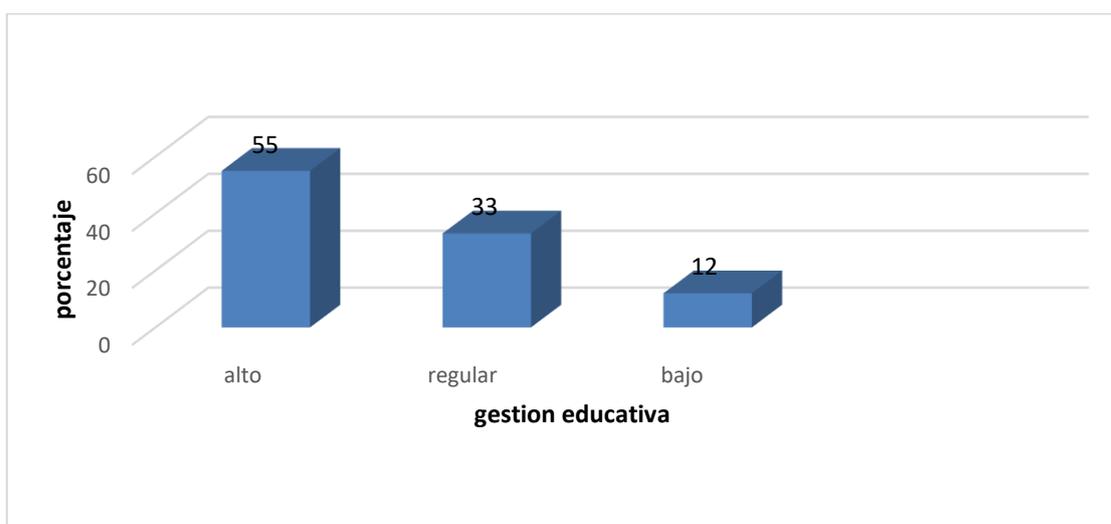
### 3.1.2. Variable 2 gestión educativa

Tabla 10

*Distribución de docentes de acuerdo a la percepción de gestión educativa*

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| alto    | 44         | 55%        |
| regular | 26         | 33%        |
| bajo    | 11         | 12%        |
| Total   | 81         | 100.0%     |

*Fuente:* Base de datos



**Figura 5. Niveles de gestión educativa**

#### Interpretación

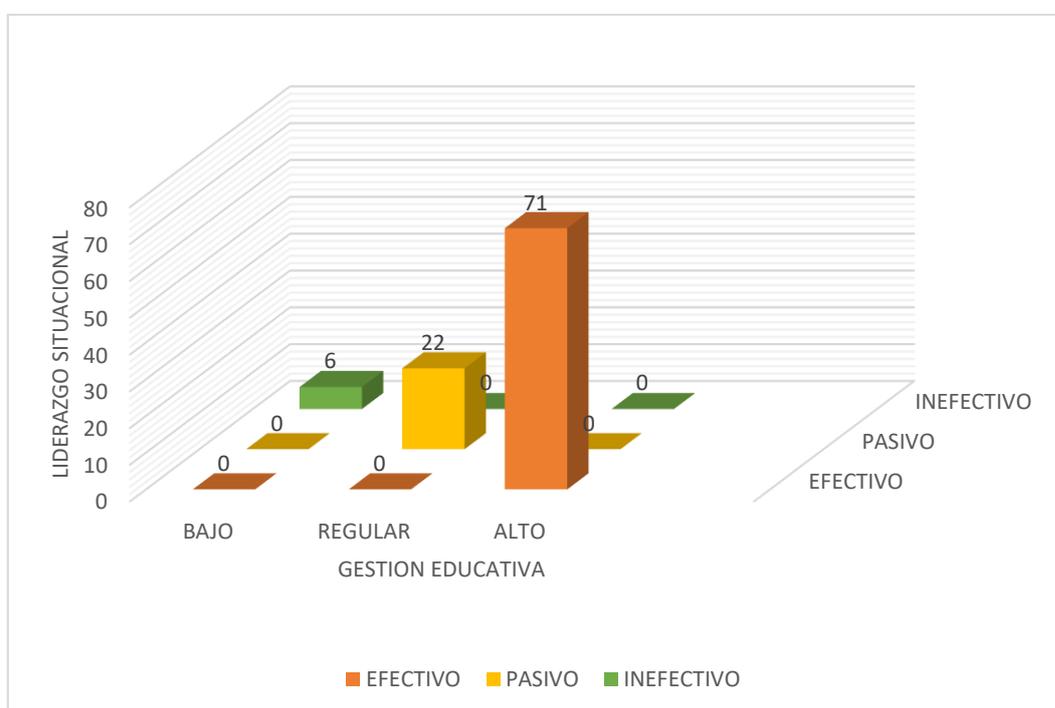
Del 100% de profesores encuestados para nuestra investigación, el 55% manifestó que el nivel de gestión educativa es alto, el 33% es regular y el 12% bajo.

Tabla 11

*Distribución de docentes de acuerdo a los niveles de liderazgo situacional en relación a los niveles de gestión educativa*

|                       |            | Gestión educativa |         |      |        |
|-----------------------|------------|-------------------|---------|------|--------|
|                       |            | bajo              | regular | alto | total  |
| Liderazgo situacional | inefectivo | 6                 | 0       | 0    |        |
|                       |            | 7%                | ,0%     | ,0%  | 11%    |
|                       | pasivo     | 0                 | 18      | 0    | 18     |
|                       |            | ,0%               | 22%     | 0%   | 22%    |
|                       | efectivo   | 0                 | 0       | 57   | 57     |
|                       |            | ,0%               | 0%      | 71%  | 71%    |
| Total                 |            | 6                 | 18      | 57   | 81     |
|                       |            | 7%                | 22%     | 60%  | 100,0% |

*Fuente:* Base de datos



*Figura 6.* Niveles de liderazgo situacional y niveles de gestión educativa

**Interpretación:**

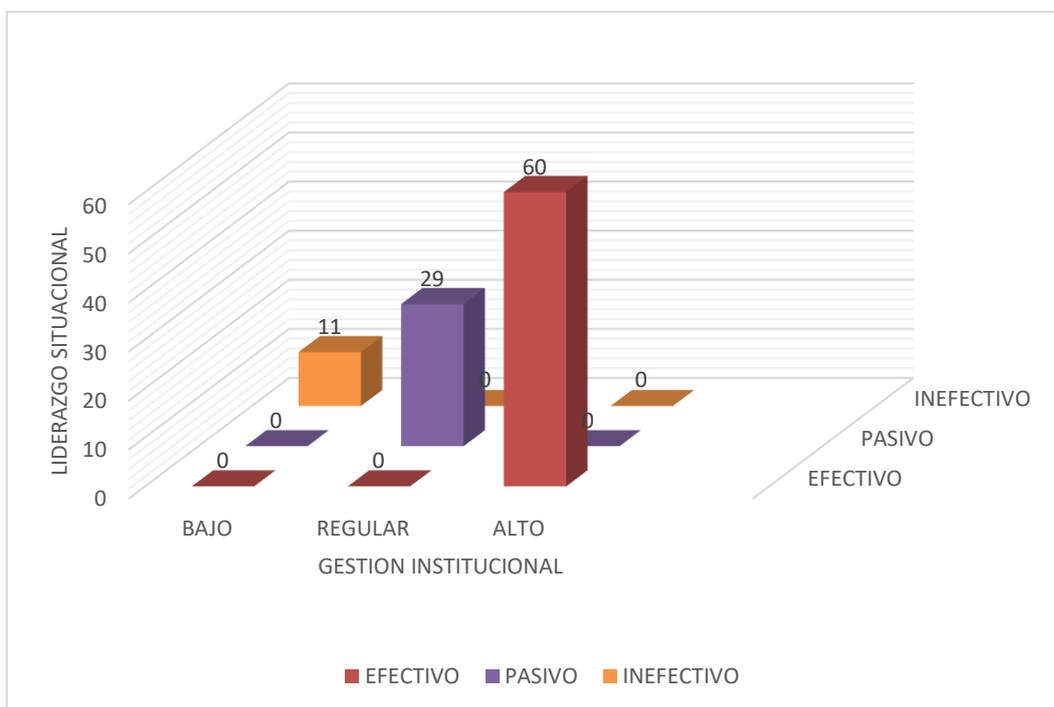
Del 100% de profesores que realizaron la encuesta; el 71% manifestó en sus respuestas que si el nivel de liderazgo situacional es efectivo y el nivel de gestión institucional es alto, el 22% pasivo y regular, el 7% es inefectivo y bajo.

Tabla 12

*Distribución de docentes de acuerdo a los niveles de liderazgo situacional en relación a los niveles de gestión institucional.*

|                       |            | Gestión institucional |         |      |        |
|-----------------------|------------|-----------------------|---------|------|--------|
|                       |            | bajo                  | regular | alto | total  |
| Liderazgo situacional | inefectivo | 9                     | 0       | 0    |        |
|                       |            | 11%                   | ,0%     | ,0%  | 11%    |
|                       | pasivo     | 0                     | 23      | 0    | 23     |
|                       |            | ,0%                   | 29%     | 0%   | 29%    |
|                       | efectivo   | 0                     | 0       | 48   | 48     |
|                       |            | ,0%                   | 0%      | 60%  | 60%    |
| Total                 |            | 9                     | 23      | 48   | 81     |
|                       |            | 11%                   | 29%     | 60%  | 100,0% |

*Fuente:* Base de datos



*Figura 7.* Niveles de liderazgo situacional y niveles de gestión institucional

**Interpretación:**

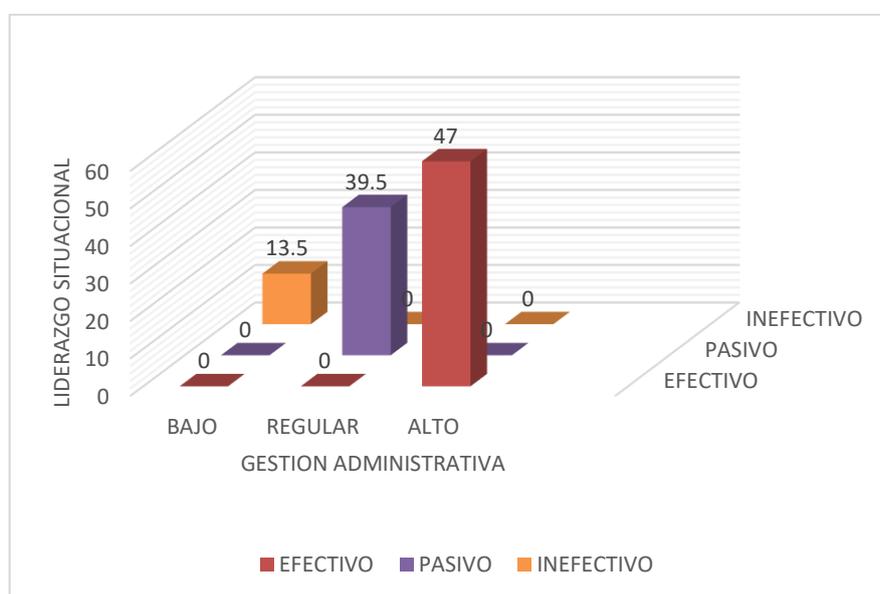
Del 100% de los profesores que realizaron la encuesta; el 60% manifestó en sus respuestas que si el nivel de liderazgo situacional es efectivo y el nivel de gestión institucional es alto, el 29% pasivo y regular, el 11% es inefectivo y bajo.

Tabla 13

*Distribución de docentes de acuerdo a los niveles de liderazgo situacional en relación a la gestión administrativa*

|                       |            | Gestión administrativa |         |      | Total |
|-----------------------|------------|------------------------|---------|------|-------|
|                       |            | Bajo                   | Regular | Alto |       |
| Liderazgo situacional | Inefectivo | 11                     | 0       | 0    | 11    |
|                       |            | 13.5%                  | 0%      | ,0%  | 13.5% |
|                       | Pasivo     | 0                      | 32      | 0    | 32    |
|                       |            | ,0%                    | 39.5%   | %    | 39.5% |
|                       | Efectivo   | 0                      | 0       | 38   | 38    |
|                       |            | ,0%                    | ,0%     | 47%  | 47 %  |
| Total                 |            | 11                     | 32      | 38   | 81    |
|                       |            | 13.5%                  | 39.5%   | 47%  | 100%  |

*Fuente:* Base de datos



*Figura 8.* Niveles de liderazgo situacional y niveles de gestión administrativa

#### Interpretación

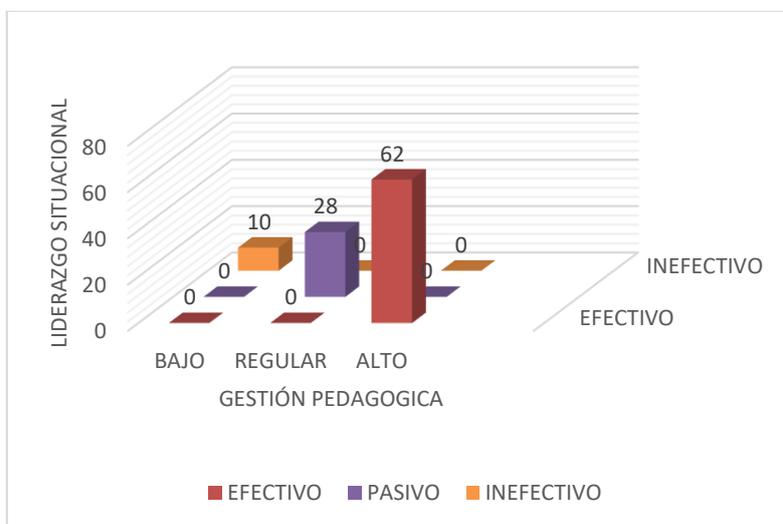
Del 100% de los profesores que realizaron la encuesta; el 47% consideran que si el nivel de liderazgo situacional es efectivo el nivel de gestión administrativa es alto, cuando el nivel de liderazgo situacional es pasivo el 39.5% de gestión administrativa es regular y cuando el nivel de liderazgo situacional es inefectivo el 13.5% de gestión administrativa es bajo.

Tabla 14

*Distribución de docentes de acuerdo al liderazgo situacional en relación a la gestión pedagógica*

|                       |            | Gestión pedagógica |         |      | Total  |
|-----------------------|------------|--------------------|---------|------|--------|
|                       |            | bajo               | Regular | alto |        |
| Liderazgo situacional | inefectivo | 8                  | 0       | 0    | 8      |
|                       |            | 10%                | 0%      | 0%   | 10%    |
|                       | pasivo     | 0                  | 22      | 0    | 22     |
|                       |            | 0%                 | 28%     | 0%   | 28%    |
|                       | efectivo   | 0                  | 0       | 51   | 51     |
|                       |            | 0%                 | 0%      | 62%  | 62%    |
| Total                 |            | 8                  | 22      | 51   | 81     |
|                       |            | 10%                | 28%     | 62%  | 100,0% |

*Fuente: Base de datos*



*Figura 9. Niveles de liderazgo situacional y niveles de gestión pedagógica*

Interpretación:

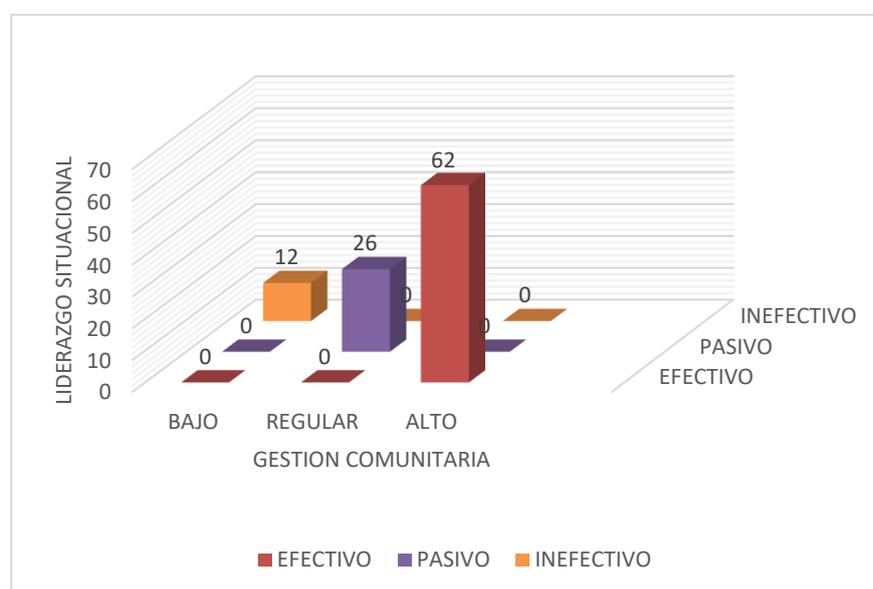
Del 100% de docentes encuestados; el 62% consideran que si el nivel de liderazgo situacional es efectivo el nivel de gestión pedagógica es alto , cuando el nivel de liderazgo situacional es pasivo en un 28% el nivel de gestión pedagógica es regular y por ultimo cuando el nivel de liderazgo situacional es 10% inefectivo el nivel de gestión pedagógica es bajo

Tabla 15

*Distribución de docentes de acuerdo a los niveles de liderazgo situacional en relación a la gestión comunitaria*

|                       |            | Gestión comunitaria |         |      |       |
|-----------------------|------------|---------------------|---------|------|-------|
|                       |            | bajo                | regular | alto | total |
| Liderazgo situacional | inefectivo | 10                  | 0       | 0    | 10    |
|                       |            | 12%                 | ,0%     | ,0%  | 12%   |
|                       | pasivo     | 0                   | 21      | 0    | 21    |
|                       |            | ,0%                 | 26%     | 0%   | 26%   |
|                       | efectivo   | 0                   | 0       | 50   | 50    |
|                       |            | ,0%                 | 0%      | 62%  | 62%   |
| Total                 |            | 10                  | 21      | 50   | 81    |
|                       |            | 12%                 | 26%     | 62%  | 100%  |

*Fuente:* Base de datos



*Figura 10.* Niveles de liderazgo situacional y niveles de la gestión comunitaria

Interpretación:

Del 100% de docentes encuestados; el 62% consideran que cuando el nivel de liderazgo situacional es efectivo el nivel de gestión comunitaria es alto , el 26.% cuando el nivel de liderazgo situacional es pasivo el nivel de gestión comunitaria es regular y el 12% cuando el nivel de liderazgo situacional es inefectivo el nivel de gestión comunitaria es bajo

### 3.2 Contrastación de hipótesis.

#### 3.2.1 Liderazgo situacional y gestión educativa

##### Hipótesis general

H<sub>0</sub>: El liderazgo situacional no presenta relación directa y significativa con la gestión educativa de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N° 05 – UGEL N° 07. Del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014.

H<sub>1</sub>: El liderazgo situacional si presenta relación directa y significativa con la gestión educativa de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N° 05 – UGEL N° 07. Del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014.

Tabla 16

*Coefficiente de correlación de Spearman de las variables: Liderazgo situacional y gestión educativa*

|                 |                       |                            | Liderazgo situacional | Gestión educativa |
|-----------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Liderazgo situacional | Coeficiente de correlación | 1.000                 | ,720**            |
|                 |                       | Sig. (bilateral)           |                       | .000              |
|                 | Gestión educativa     | N                          | 108                   | 108               |
|                 |                       | Coeficiente de correlación | ,720**                | 1.000             |
|                 |                       | Sig. (bilateral)           | .000                  |                   |
|                 |                       | N                          | 108                   | 108               |

*Fuente:* base de datos

Interpretación.

En la muestra presentada de la tabla 16 se interpreta que el coeficiente de correlación de Spearman (Rho = 0.720) da como resultado que existe una correlación alta entre las variables.

En consecuencia, la hipótesis liderazgo situacional se mantiene mostrando relación directa y significativa con la gestión educativa en las instituciones públicas

del nivel inicial de la Red N° 05 – Unidad de Gestión Educativa Local 07, del distrito de Santiago de Surco, 2014 , entonces con los resultados queda confirmada

### 3.2.2 Liderazgo situacional y gestión institucional

#### Hipótesis específica 1.

H<sub>0</sub>: El liderazgo situacional no se relaciona de forma directa y significativa con la gestión institucional de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014.

H<sub>1</sub>: El liderazgo situacional se relaciona de forma directa y significativa con la gestión institucional de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014.

Tabla 17

Coefficiente de correlación de Spearman según: liderazgo situacional y gestión institucional

|                 |                       |                             | Liderazgo situacional | Gestión institucional |
|-----------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Rho de Spearman | liderazgo situacional | Coefficiente de correlación | 1.000                 | ,648**                |
|                 |                       | Sig. (bilateral)            |                       | .000                  |
|                 | Gestión institucional | N                           | 108                   | 108                   |
|                 |                       | Coefficiente de correlación | ,648**                | 1.000                 |
|                 |                       | Sig. (bilateral)            | .000                  |                       |
|                 |                       | N                           | 108                   | 108                   |

*Fuente:* base de datos

Interpretación.

En la tabla 17 se hace evidente que con los resultados que el coeficiente de correlación de Spearman (Rho = 0.648) existe una correlación de tipo moderada. En consecuencia, la hipótesis liderazgo situacional se encuentra relacionada de forma directa y significativa con la gestión institucional en las instituciones públicas

del nivel inicial pertenecientes a de la Red N° 05 – UGEL N° 07, ubicadas en el distrito de Santiago de surco, 2014, esta con los resultados ha sido confirmada.

### 3.2.2 Liderazgo situacional y gestión administrativa

#### Hipótesis específica 2.

H<sub>0</sub>: El liderazgo situacional no se relaciona de forma directa y significativa con la gestión administrativa de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014.

H<sub>1</sub>: El liderazgo situacional se relaciona de forma directa y significativa con la gestión institucional de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014.

Tabla 18

*Coefficiente de correlación de Spearman según: liderazgo situacional y la gestión administrativa*

|                 |                        |                             | Liderazgo situacional | Gestión administrativa |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------------------|
| Rho de Spearman | liderazgo situacional  | Coefficiente de correlación | 1.000                 | ,718**                 |
|                 |                        | Sig. (bilateral)            |                       | .000                   |
|                 | Gestión administrativa | N                           | 108                   | 108                    |
|                 |                        | Coefficiente de correlación | ,718**                | 1.000                  |
|                 |                        | Sig. (bilateral)            | .000                  |                        |
|                 |                        | N                           | 108                   | 108                    |

*Fuente:* base de datos

Interpretación.

Motramos en la tabla 18 que el coeficiente de correlación de Spearman (Rho = 0.718) da como resultado que existe correlación alta. En consecuencia, la hipótesis liderazgo situacional se relaciona de forma directa y significativa con la gestión administrativa en las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N° 05 – Unidad de Gestión Educativa Local 07, ubicadas en el distrito de Santiago de surco, 2014, con los resultados ha sido confirmada.

### 3.2.4 Liderazgo situacional y gestión pedagógica

#### Hipótesis específica 3.

H<sub>0</sub>: El liderazgo situacional no se relaciona de forma directa y significativa con la gestión pedagógica de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014.

H<sub>1</sub>: El liderazgo situacional se relaciona de forma directa y significativa con la gestión pedagógica de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014.

Tabla 19

*Coefficiente de correlación de Spearman según: liderazgo situacional y la gestión pedagógica*

|                 |                       |                            | Liderazgo situacional | Gestión pedagógica |
|-----------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------|
| Rho de Spearman | liderazgo situacional | Coeficiente de correlación | 1.000                 | ,698**             |
|                 |                       | Sig. (bilateral)           |                       | .000               |
|                 | Gestión pedagógica    | N                          | 108                   | 108                |
|                 |                       | Coeficiente de correlación | ,698**                | 1.000              |
|                 |                       | Sig. (bilateral)           | .000                  |                    |
|                 |                       | N                          | 108                   | 108                |

*Fuente:* base de datos

#### Interpretación.

La muestra de la tabla 19 dice que el coeficiente de correlación de Spearman (Rho = 0.698) resulta que hay muestra de una correlación moderada existente. En consecuencia, la hipótesis que decía que; el liderazgo situacional muestra que existe una relación directa y significativa con la gestión pedagógica en las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N° 05 – UGEL N° 07, del distrito de Santiago de Surco, 2014, en base a los resultados ha sido confirmada.

### 3.2.5 Liderazgo situacional y gestión comunitaria

#### Hipótesis específica 4

H<sub>0</sub>: El liderazgo situacional no se relaciona de forma directa y significativamente con la gestión comunitaria de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014.

H<sub>1</sub>: El liderazgo situacional se relaciona de forma directa y significativamente con la gestión comunitaria de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014.

Tabla 20

*Coefficiente de correlación de Spearman según: liderazgo situacional y la gestión comunitaria.*

|                 |                       |                             | Liderazgo situacional | Gestión comunitaria |
|-----------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|---------------------|
| Rho de Spearman | liderazgo situacional | Coefficiente de correlación | 1.000                 | ,592**              |
|                 |                       | Sig. (bilateral)            |                       | .000                |
|                 | Gestión comunitaria   | N                           | 108                   | 108                 |
|                 |                       | Coefficiente de correlación | ,592**                | 1.000               |
|                 |                       | Sig. (bilateral)            | .000                  |                     |
|                 |                       | N                           | 108                   | 108                 |

*Fuente:* base de datos

#### Interpretación

La muestra de la tabla 20 describe que el coeficiente de correlación de Spearman (Rho = 0.592) según los resultados existe correlación moderada. En consecuencia, la hipótesis que decía que; el liderazgo situacional se relaciona de forma directa y significativa con la gestión comunitaria en las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N° 05 – UGEL N° 07, del distrito de Santiago de surco, 2014, en base a los resultados obtenidos ha sido confirmada.

## **IV Discusión**

## Discusiones

Los resultados estadísticos señalan que existe una correlación entre liderazgo situacional y la gestión educativa se obtuvo un coeficiente de Rho Spearman = 0,720 siendo ésta una relación positiva y con un nivel de correlación alta con un p-valor = 0.000 menor a 0.050, por lo que se puede afirmar que el liderazgo situacional se relaciona significativamente con la gestión educativa en las instituciones educativas públicas del nivel inicial de la Red n°05 – UGEL 07, Santiago de surco, 2014, este resultado coincide con la tesis de García (2013) quien en su trabajo titulado “La gestión de calidad y el liderazgo” de Chile indica que en los centros educativos en que se percibe una gestión con un marcado acento a un liderazgo escolar el compromiso de los directivos son valorados por los profesores como positivos en la percepción de la calidad educativa.

Con relación al liderazgo situacional y la gestión institucional, se observa un coeficiente de correlación de Spearman = 0,648, por lo que existe una relación positiva y con un nivel de correlación moderada y es estadísticamente significativo ( $p = 0,000 < 0.05$ ) por lo que el liderazgo situacional se relaciona significativamente con la gestión institucional de las instituciones educativas públicas del inicial de la Red N°05 –UGEL 07, Santiago de surco, 2014, dichos resultados coinciden con la teoría sobre gestión institucional de la UNESCO (2011) donde indica que para alcanzar los objetivos estratégicos y metas de las I.E. los directivos ejecutan una planificación, proceso complejo que ayuda a desarrollar un buen liderazgo y por lo tanto una adecuada gestión,

Con relación al liderazgo situacional y la gestión administrativa se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0,718$  y un p-valor= $0.000$  ( $p=0.000 < 0.05$ ), con el cual se confirma que el liderazgo situacional y la gestión administrativa se relaciona directa y significativamente según los docentes de las instituciones educativas públicas del inicial de la Red N°05 –UGEL 07, Santiago de surco, 2014, a la vista de los resultados, se concluye que efectivamente existe una relación directa entre el liderazgo situacional y la gestión administrativa. Esta relación

aparece presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, es decir, el liderazgo situacional es efectivo cuando hay una gestión administrativa alta.

En relación al liderazgo situacional y la gestión pedagógica se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0.698$  y un  $p$ -valor= $0.000$  ( $p=0.000 < 0.05$ ), con el cual se confirma que existe una relación moderada entre el liderazgo situacional y la gestión pedagógica, los Resultados coinciden con lo planteado en el manual para directivos UNESCO (2011) en donde los directivos deben asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas de las instituciones que dirigen mostrando capacidad de liderazgo.

Finalmente en relación al liderazgo situacional y la gestión comunitaria se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0.592$  y un  $p$ -valor= $0.000$  ( $p=0.000 < 0.05$ ), por el cual se confirma que el liderazgo situacional y la gestión comunitaria en las instituciones educativas públicas del nivel inicial de la Red N°05 .UGEL 07, Santiago de surco 2014, resultados que coinciden con lo manifestado por Agbo (2007) para la dimensión comunitaria de la gestión escolar con un enfoque racional, señala que las relaciones escuela comunidad debe sentirse en un contexto cultural, de forma que coadyuven a una acción colaborativa que funcionen a manera de puente entre la escuela y las pequeñas comunidades de ciudadanos cuya cultura conserva las raíces de sus países originales, en este caso estamos hablando de una sociedad multicultural. En la medida que se desarrolle un efectivo liderazgo situacional la gestión comunitaria tiene un nivel alto.

## **V. Conclusiones**

- Primera:** Se encontró relación entre las variables propuestas en nuestra investigación, liderazgo situacional y gestión educativa siendo esta una correlación positiva es decir relación directa y significativa, al tener un (Rho de Spearman = 0,720\*\* mostrando así entre las variables una correlación alta). Por lo que podemos afirmar que al tener un liderazgo situacional efectivo la gestión educativa tendrá un rendimiento alto
- Segunda:** Se encontró que se da una correlación positiva entre el liderazgo situacional y gestión institucional en los centros educativos que fueron objeto de estudio. Encontrando así que el 60% de los docentes manifiesta que si el nivel del liderazgo situacional es efectivo el nivel de la gestión institucional es alto.
- Tercera:** Se encontró que entre el liderazgo situacional y la gestión administrativa se da una correlación positiva, en los centros educativos donde se aplicó la encuesta, teniendo un (Rho de Spearman = 0, 718\*\* mostrando así una correlación alta entre las variables) De tal forma que podemos afirmamos que cuando el nivel de liderazgo situacional es efectivo el nivel de la gestión administrativa es alto.
- Cuarta:** Se encuentra que entre el liderazgo situacional y la gestión pedagógica se da una correlación positiva en los centros educativos donde se aplicó la encuesta, teniendo un 62% de docentes que consideran que el grado de nivel de gestión pedagógica es alto cuando es efectivo el liderazgo situacional.
- Quinta:** Se encontró que hay una correlación directa entre el liderazgo situacional y la gestión comunitaria de los centros educativos que participaron de la encuesta. Teniendo un (Rho de Spearman = 0,592\*\* donde podemos decir que es una correlación moderada entre las variables). Donde decimos si es efectivo el nivel de liderazgo situacional es efectiva la gestión comunitaria teniendo un nivel alto.

## **VI Recomendaciones**

De acuerdo al análisis obtenido de los resultados en la investigación sobre la relación del liderazgo situacional y la gestión educativa se le propone a la comunidad educativas que fue selecciona para realizar la investigación lo siguiente:

**Primero:** Que el personal directivo aplique un liderazgo situacional, que sea efectivo de acuerdo a la situacione que se presente, recibir talleres sobre liderazgo situacional del tal manera que se vivencie una mejor calidad de gestión educativa.

**Segundo:** Que el personal directivo genere las condiciones favorables de trabajo de tal manera que se proporcione un mejor ambiente fortaleciendo las relaciones interpersonales y así mejorar la comunicación.

**Tercero:** Que el personal directivo sea imparcial al aplicar las normas y reglamento interno para mejorar el clima institucional favorable para realizar una buena labor.

**Cuarto** Que el personal directivo debe establecer alianzas estratégicas, con actores externos de la comunidad lo cual fortalece su liderazgo y contribuye a elevar el desempeño del personal.

**Quinto** Que el directivo de acuerdo al desempeño del personal en determinada área o trabajo delegue funciones para evitar la sobrecarga de labores y dar oportunidad a los diferentes actores mostrándoles confianza.

## **VII Referencias**

- Arana, M. (1998). *Principios y procesos de la Gestión Educativa*. Lima, Perú. Editorial: San Marcos con organismos públicos. RDHECS Edición N° 07. Año 4 pp 45-65 de: recuperado el 23 de febrero del 2014, de [http://www.urbe.edu/publicaciones/redhecs/historico/pdf/edicion\\_7/1-3-inteligencia emocional- judería - batista.pdf](http://www.urbe.edu/publicaciones/redhecs/historico/pdf/edicion_7/1-3-inteligencia_emocional-juderia_-_batista.pdf)
- Beckhard, R. & Pritchard, W. (2000). *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total*. California, Estados Unidos, editorial Norma
- Bernal, C. (2006). *Metodología de investigación*. México Editorial Educación, segunda edición.
- Boyd, W (1992). "The power of paradigms: reconceptualising Educational Policy and Management". *Educational Administration Quarterly*.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Perú: Editorial San Marcos
- Casassus J. (2000). *Poder, lenguaje y calidad de la educación* En Boletín del Proyecto Principal, N°50. Unesco, Santiago de Chile
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*, editorial Mc Graw Hill, 3° ed.
- Fiedler, F. (1987). *Una teoría sobre la eficacia del liderazgo*. New York: Mcw-HN.
- Figuerico, G. Poggi, M. Tiramonti, G. Aguerro, L. (1992). *Las instituciones educativas*. Buenos Aires. Cara y Seca. Serie flasco, troquel
- García (2013). *La gestión de calidad y el liderazgo. El papel de la inspección educativa*, Chile

Goleman, D. Boyatzis R. y Mckee A. (2014). *El título primal Leadership, el líder resonante crea más*, editorial Plaza y Janes, de [http://www.america1stchoicemlm.com/Daniel\\_Goleman\\_\\_El\\_Lider\\_Resonante\\_crea\\_mas.pdf](http://www.america1stchoicemlm.com/Daniel_Goleman__El_Lider_Resonante_crea_mas.pdf)

Goleman, D. Boyatzis, R. y Mckee, A. (2010). *El líder resonante crea más* (3°ed) España, Barcelona. Las dimensiones de liderazgo resonante.

Gonzales, F. (2013). *La gerencia educativa, correspondiente a la línea de investigación Sociedad Educadora y Estado Docente, la misma que está referida al liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de la unidad educativa estatal* José Tadeo Monargas. Zulia, Venezuela.

Hernández, Fernández, Baptista (1997). *Metodología de la investigación* (pp 79) [http://www.upsin.edu.mx/mec/digital/metod\\_invest.pdf](http://www.upsin.edu.mx/mec/digital/metod_invest.pdf)

Hernández, Fernández y Baptista (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. 4ta ed. Mac Graw Hill. Méjico. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/38757804/Metodologia-de-La-Investigacion-Hernandez-Fernandez-Batista-4ta-Edicion#logout>

Hersey y Blanchard, (1988). *Management of organizational behavior* (5th ed), Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, Recuperado el 1 de julio 2014 <http://ess220.files.wordpress.com/2008/02/hersey-blanchard-1988.pdf>

Huaroc, A. (2010). *Relación de la gestión educativa y la formación integral del educando en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Chincha* (tesis para optar el grado de magister en ciencias de la educación) Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

Kotter, J (1997). *Cambio y liderazgo*, HSM Management

Lepeley, María (2001). *gestión y calidad en educación*. Mcgraw Hill

Minedu (2012). Ley de Reforma Magisterial N° 29944 y su reglamento de ley D.S.N. 004-2013-ED

Luhmann, N. (1978). *Organización y decisión*, Alemania,

Miramira, J. (2010). *Gestión educativa y su relación con la calidad educativa en las instituciones de la Red N° 08 DEL DISTRITO San Juan de Lurigancho*. Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima Perú.

Navarro, G., Pérez, C., González, A., Mora, O. & Jiménez, J. (2006). *Características de los Profesores y su Facilitación de la Participación de los Apoderados en el Proceso Enseñanza – Aprendizaje*. Revista Interamericana de Psicología.

Robbins, S. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall

Santos, J. (1993). Rec – Huma, *Estudios de psicología laboral y administración de recursos humanos*, San Salvador

Seth, A. (2007). *Adressing School-Community relations in a cross cultural context: A collaborative action to bridge the gab between first nation and school*, recuperado el 20 de junio del 2014 de <http://jrre.vmhost.psu.edu/wp-content/uploads/2014/02/22-8.pdf>

Tarazona (2009). *El Planeamiento Estratégico y el Nivel de Satisfacción Laboral de los Docentes en las instituciones educativas, del distrito de Puente Piedra* (tesis para optar el grado de Magister con mención en Gestión de la Educación) Perú, Universidad nacional Mayor de San Marcos.

Unesco (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima, Perú.

Unesco (2011). *Dimensiones de la gestión educativa*. Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Lima Perú.

Urbano, J. (2005). *Aplicación de las herramientas de gestión en el sistema de recursos humanos*. Tesis de maestría, no publicada; Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

## **Anexos**

## Anexo 1

| Matriz de consistencia  |   |   |  |   |              |
|---|---|---|--|---|--------------|
| Título: Liderazgo situacional y la gestión educativa en las instituciones públicas del nivel inicial de la Red n°05 – UGEL°07. Santiago de Surco, 2014  |   |   |  |   |              |
| Autoras: Luz Elena Ausejo Izaguirre y Luisa Fernanda Flores Jiménez   |   |   |  |   |              |
| Problema  | Objetivos   | Hipótesis   | Variables e indicadores  |   |              |
| <p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo situacional y la gestión educativa en las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N° 07. En el distrito de Santiago de Surco, año lectivo 2014?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>1) ¿Qué relación existe entre liderazgo situacional y la gestión institucional en las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N° 07. en el distrito de Santiago de Surco, año lectivo 2014?</p> <p>2) ¿Qué relación existe entre liderazgo situacional y la gestión administrativa en las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N° 07. en el distrito de Santiago de Surco, año lectivo 2014?</p> <p>3) ¿Qué relación existe entre liderazgo situacional y la gestión pedagógica en las</p> | <p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar el nivel de relación que existe entre Liderazgo Situacional y la Gestión Educativa en las Instituciones Públicas del nivel Inicial de la Red N° 05 – UGEL N° 07. en el distrito de Santiago de Surco, Año lectivo 2014</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>1) Determinar el nivel de relación que existe entre liderazgo situacional y la gestión institucional de las instituciones públicas de educación inicial de la Red N° 05 – UGEL N°07 .del distrito de Santiago de Surco, año lectivo 2014.</p> <p>2) Determinar el nivel de relación que existe entre liderazgo situacional y la gestión administrativa de las instituciones públicas de educación inicial de la Red N° 05 – UGEL N°07 .del distrito de Santiago de Surco, año lectivo 2014.</p> <p>3) Determinar el nivel de relación que existe entre</p> | <p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>El liderazgo situacional se relaciona de forma directa y significativa con la gestión educativa de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>1) El liderazgo situacional se relaciona de forma directa y significativa con la gestión institucional de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014</p> <p>2) El liderazgo situacional se relaciona de forma directa y significativa con la gestión administrativa de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014</p> <p>3) El liderazgo situacional se relaciona de forma directa y</p> | <b>Variable 1: Liderazgo Situacional</b>   |   |              |
|   |   |   | <b>Dimensiones</b>   | <b>Indicadores</b>  | <b>Ítems</b> |
| Comunicación  | Canal de comunicación efectiva<br>Medios de comunicación efectiva   | 1,2,3,4,5 y 6<br>7y 8   | Escala de medición es del 1 al 5 (escala de Likert)<br><br>Nunca<br>Casi nunca<br>A veces<br>Casi siempre<br>siempre | Efectivo [145 ; 195]<br><br>Pasivo [92 ; 144]<br><br>Inefectivo [39 ; 91] |              |
| Incentivar el desarrollo de las potencializaciones  | Potenciar las capacidades del personal<br><br>Imagen<br><br>Integrar  | 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 y 16<br><br>17, 18 y 19<br><br>20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 y 27  |  |   |              |
| Participar  | Intervenir  | 28, 29, 30 y 31   |  |   |              |
| Delegar   | Delegar funciones o tareas<br><br>Descentralización   | 32, 33, 34, 35 y 36<br><br>37, 38 y 39  |  |   |              |
|   |   |   | <b>Variable 2: Gestión educativa</b>   |   |              |
| <b>Dimensiones</b>  | <b>Indicadores</b>  | <b>Ítems</b>  | <b>Escala de medición</b>  | <b>Niveles y rangos</b>   |              |
| Gestión institucional   | Planificación estratégica<br><br>Dirección y liderazgo<br><br>Cultura institucional<br><br>Administración de recursos   | 1 y 2<br><br>3, 4, 5, 6 y 7<br><br>8, 9, 10, 11 y 12  | Escala de medición es del 1 al 5 (escala de Likert)<br><br>Nunca<br>Casi nunca<br>A veces                            | Alto [112 ; 150]<br><br>Regular [71 ; 111]<br><br>Bajo [30 ; 70]          |              |

|  |   |   |  |   |   |                             |  |
|--|---|---|--|---|---|-----------------------------|--|
| <p>instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N° 07.del distrito de Santiago de Surco, año lectivo 2014?<br/>4) ¿Qué relación existe entre liderazgo situacional y la gestión comunitaria en las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N° 07.en el distrito de Santiago de Surco, año lectivo 2014?</p>   | <p>liderazgo situacional y la gestión pedagógica de las instituciones públicas de educación inicial de la Red N° 05 – UGEL N°07 .del distrito de Santiago de Surco, año lectivo 2014.<br/>4) Determinar el nivel de relación que existe entre liderazgo situacional y la gestión comunitaria de las instituciones públicas de educación inicial de la Red N° 05 – UGEL N°07 .del distrito de Santiago de Surco, año lectivo 2014.</p> | <p>significativa con la gestión pedagógica de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014<br/>4) El liderazgo situacional se relaciona de forma directa y significativa con la gestión comunitaria de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N°07. Del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014</p> | <p>Gestión administrativa</p> <p>Gestión pedagógica</p> <p>Gestión comunitaria</p>   | <p>Infraestructura de servicios</p> <p>Planificación</p> <p>Ejecución</p> <p>Relación con instituciones de la comunidad</p> <p>Participación con la comunidad</p> | <p>13, 14 y 15</p> <p>16, 17, 18, 19 y 20</p> <p>21, 22 y 23</p> <p>24, 25 y 26</p> <p>27 y 28</p> <p>29 y 30</p> | <p>Casi siempre siempre</p> |  |
| <p>Nivel - diseño de investigación</p>   | <p>Población y muestra</p>  | <p>Técnicas e instrumentos</p>  | <p>Estadística a utilizar</p>  |   |   |                             |  |
| <p>Nivel: descriptivo correlacional</p> <p>Diseño: no experimental de corte transversal</p> <p>Método: la presente investigación corresponde a un enfoque cuantitativo por que usa la recolección de datos para comprobar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y comprobar teorías (Hernandez et al 2006)</p> | <p>Población:<br/>La población esta conformado por el personal docente de las instituciones educativas del nivel inicial de la RED N°05 – UGEL N°07 del distrito de Santiago de Surco con un total de 81 personas</p> <p>Tipo de muestreo:<br/><br/>En esta investigación la muestra es censal.</p> <p>Tamaño de muestra:<br/><br/>En esta investigación la muestra es la misma que la población</p>                                  | <p>Variable 1: Liderazgo situacional</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autor: Luz Elena Ausejo Izaguirre y Luisa Fernanda Flores Jiménez<br/>Año: 2014<br/>Ámbito de Aplicación: IEI de Inicial de la Red 05 –Santiago de surco<br/>Forma de Administración: Individual o colectiva</p>  | <p>DESCRIPTIVA:</p> <p>El diseño que se trabajo en la investigación fue no experimental, de corte transversal y de nivel descriptivo - correlacional<br/>El análisis estadístico se realizó mediante la aplicación de procedimientos descriptivos tales como las tablas de frecuencias, porcentajes y figuras estadísticas.</p> <p>INFERENCIAL:<br/>Se empleó el análisis inferencial al cruzar la variable independiente con la variable dependiente, si influye y si esta es significativa o no .A través de los resultados obtenidos en las tablas que genera el programa estadístico</p> |   |   |                             |  |

## Anexo 2

### LIDERAZGO SITUACIONAL

Estimada Docente:

La presente, es parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de su variable Liderazgo Situacional, la misma que es anónima, por favor responder con sinceridad le agradezco por anticipado su valiosa cooperación.

Instrucciones:

A continuación se le presenta un conjunto de ítems, cada uno va seguido de cinco posibles alternativas de respuesta que debe calificar. Responda marcando con un (x) la alternativa elegida

#### INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LIDERAZGO SITUACIONAL

En que medida consideras que en tu centro de labor como docente se dan las siguientes situaciones? (1 nunca , 2 casi nunca , 3 a veces , 4 casi siempre , 5 siempre )

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | MARCA CON UNA (X) |   |   |   |   |
|----|---|-------------------|---|---|---|---|
|    |   | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|    | <b>DIMENSIÓN 1 COMUNICACIÓN</b>   |                   |   |   |   |   |
| 1  | La Directora utiliza los canales adecuados de comunicación con el personal de la I.E.                       | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | La Directora cree que la formación de grupos en el trabajo entorpece su liderazgo.                          | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | La Directora se comunica verbalmente de forma eficaz con la comunidad educativa.                            | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | La Directora es precisa y clara sobre las metas a alcanzar.   | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | La Directora dialoga con el personal de la comunidad educativa que presenta dificultades                    | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | La Directora comunica al personal informes periódicos sobre el progreso de los objetivos del plan anual.    | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | La Directora comunica verbalmente a la comunidad educativa los logros.                                      | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | La Directora tiene la capacidad para transmitir información en términos de claridad, oportunidad y síntesis | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|    | <b>DIMENSIÓN 2 INCENTIVAR EL DESARROLLO DE LAS POTENCIALIZACIONES</b>                                       |                   |   |   |   |   |
| 9  | La Directora promueve un atmosfera agradable en la I.E.I.   | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | La Directora promueve unos espacios agradables en la I.E.I.   | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                               |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 11                            | La Directora tiene la predisposición para apoyar en el asesoramiento de los objetivos institucionales.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12                            | La Directora es imparcial al sancionar las faltas del personal.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13                            | La Directora actúa en coherencia a las normas en el aspecto académico del personal                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14                            | La directora incentiva el ascenso de nivel profesional a los docentes   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15                            | La directora actúa en coherencia a las normas ante el incumplimiento de funciones de las docentes               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16                            | La Directora es proactiva en su función directiva   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17                            | La Directora es asertiva en su función directiva  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18                            | La Directora dedica tiempo a actualizar al personal a su cargo en las rutas de aprendizaje.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19                            | La Directora proporciona a los docentes material y documentación que ayuda a su desarrollo profesional          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>DIMENSIÓN 3 PARTICIPAR</b> |   |   |   |   |   |   |
| 20                            | La Directora Promueve la participación del personal en equipo de trabajo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21                            | El Personal asume la responsabilidad de sus funciones en los equipos de trabajo                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22                            | La Directora integra algún equipo de trabajo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23                            | La Directora monitorea los equipos de trabajo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24                            | La Directora. Asesora los equipos de trabajo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25                            | La Directora evalúa los equipos de trabajo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26                            | La Directora estimula el trabajo participativo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27                            | La Directora busca que las decisiones sean tomadas por consenso en la I.E.I.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28                            | La directora participa en actualizaciones para mejorar su desempeño por invitación del ministerio de educación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29                            | La Directora participa en actualizaciones para mejorar su desempeño por propia iniciativa                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30                            | La Directora estimular al personal el deseo de tener éxito  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                            |   |   |   |   |   |   |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 31                         | La Directora muestra una actitud positiva frente a los nuevos cambios, participa o actúa de acuerdo a las directivas emitidas por el ministerio de educación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>DIMENSION 4 DELEGAR</b> |   |   |   |   |   |   |
| 32                         | La Directora delega a la persona idónea. (personal de turno)  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33                         | La Directora delega funciones específicas dentro de la institución educativa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34                         | Cuando la Directora se ausenta deja al personal docente de turno encargado de la dirección.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35                         | La Directora delega la supervisión de los proyectos educativos a la docente fortaleza de la I.E   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36                         | La Directora mantiene reuniones periódicas de asesoramiento con el personal docente responsable de los proyectos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37                         | La Directora se reúne periódicamente con el personal docente responsable de los proyectos para evaluar.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38                         | La Directora atiende oportunamente los conflictos que surgen en la institución educativa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39                         | La Directora atiende delegando los conflictos que surgen en la institución educativa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Muchas gracias**

## GESTIÓN EDUCATIVA

Estimada Docente:

La presente, es parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de su variable Gestión Educativa, la misma que es anónima, por favor responder con sinceridad le agradezco por anticipado su valiosa cooperación.

Instrucciones:

A continuación se le presenta un conjunto de ítems, cada uno va seguido de cinco posibles alternativas de respuesta que debe calificar. Responda marcando con un (x) la alternativa elegida

### INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA

En que medida consideras que en tu centro de labor como docente se dan las siguientes situaciones? (1 nunca , 2 casi nunca , 3 a veces , 4 casi siempre , 5 siempre )

| N<br>o | DIMENSIONES / ítems   | MARCA CON UNA (X) |   |   |   |   |
|--------|---|-------------------|---|---|---|---|
|        |   | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|        | <b>DIMENSIÓN 1 GETION INSTITUCIONAL</b>   |                   |   |   |   |   |
| 1      | El equipo directivo realiza la planificación y organiza las actividades educativas  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2      | La Directora realiza reuniones de trabajo con el personal docente, estudiantes y padres de familia  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3      | En la institución educativa se aplica el reglamento interno y se sanciona a los docentes y estudiantes por el incumplimiento de funciones y actos de indisciplina | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4      | El equipo directivo y los docentes participan activamente en las diferentes actividades y eventos de la Institución Educativa.                                    | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5      | La gestión del equipo directivo es reconocida y respaldada por los docentes, estudiantes y padres de familia.   | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6      | La gestión del equipo directivo está orientada a mejorar la educación en la institución educativa.  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7      | Esta de acuerdo con el tipo de gestión que desarrolla la Directora de la institución  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|   |  |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 8   | El equipo directivo propicia un ambiente de integración, confianza y solidaridad.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9   | Existe una comunicación fluida entre la Directora , los docentes, estudiantes y padres de familia  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10  | El personal Docente y administrativo se siente identificado plenamente con la institución educativa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11  | En la institución educativa se observa un buen clima de convivencia y relaciones humanas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12  | La institución educativa cuenta con un programa de estímulos para premiar logros destacados de docente y estudiantes.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>DIMENSIÓN 2 GESTION ADMINISTRATIVA</b> |  |   |   |   |   |   |
| 13  | Los directivos proporcionan en forma oportuna el mobiliario, materiales y equipos<br>120   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14  | En la institución educativa se observa una buena administración de los recursos económicos   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15  | En la institución educativa se evidencia un buen control de la asistencia y permanencia del personal docente y estudiantes.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16  | La infraestructura se encuentra en buenas condiciones y cumple con las medidas de seguridad e higiene  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17  | Existe una adecuada mantención y conservación de la infraestructura, el mobiliario, los talleres, laboratorios y servicios educativos.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18  | Los talleres, salas de cómputo, aula de innovación pedagógica cuenta con los equipos y materiales necesarios   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19  | En la institución educativa la entrega y el trámite de documento (libretas, certificados, traslados, matrícula y otros) se realiza en forma oportuna.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20  | El director informa sobre el balance general anual al personal de la institución.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>DIMENSIÓN 3 GESTION PEDAGÓGICO</b>     |  |   |   |   |   |   |
| 21  | La Directora promueve la participación de los alumnos en los diferentes eventos culturales, deportivos y artísticos, a nivel local, regional y nacional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|  |  |   |   |   |   |   |
|--|--|---|---|---|---|---|
| 2<br>2                                 | La Directora coordina oportunamente la entrega de las libretas de notas a los estudiantes y brinda información adecuada a los padres.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2<br>3                                 | Se informa oportunamente las actividades programadas a los docentes, estudiantes y padres de familia.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2<br>4                                 | La Directora realiza la supervisión y monitoreo permanente de las sesiones de aprendizaje que realiza del docente.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2<br>5                                 | La Directora delega funciones de manera adecuada y oportuna en la institución.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2<br>6                                 | La directora tiene autoridad para aclarar las controversias que se presentan en la institución.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>DIMENSIÓN 4 GESTION COMUNITARIA</b> |  |   |   |   |   |   |
| 2<br>7                                 | La gestión educativa mantiene vínculos de cooperación con las instituciones de carácter académico, artístico, deportivo con fin de promover una educación integral | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2<br>8                                 | Las relaciones con la municipalidad, la policía, el hospital y la iglesia, aportan en la educación de los estudiantes.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2<br>9                                 | La participación de los padres de familia en la institución educativa contribuye positivamente en la educación de sus hijos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3<br>0                                 | La institución educativa incorpora en su programación anual las necesidades de la comunidad local, y participativa de los diferentes eventos Culturales.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Muchas gracias**

### Anexo 3

#### Tablas de confiabilidad de los instrumentos

Tabla 6

*Confiabilidad del instrumento, liderazgo situacional*

| Liderazgo Situacional |                 |
|-----------------------|-----------------|
| Alfa de Cronbach      | N° de elementos |
| .966                  | 39              |

*Fuente. Tomada de la Base de datos encuesta piloto.*

*Confiabilidad del instrumento, gestión educativa.*

| Gestión Educativa |                 |
|-------------------|-----------------|
| Alfa de Cronbach  | N° de elementos |
| .935              | 30              |

*Fuente. Tomada de la Base de datos encuesta piloto.*

## Anexo 4

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide: Liderazgo situacional

| Nº | DIMENSIONES / ítems  | Pertinenci<br>a <sup>1</sup> |    | Relevancia<br>2 |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|--|------------------------------|----|-----------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |  | Si                           | No | Si              | No | Si                    | No |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 1 COMUNICACIÓN</b>  |                              |    |                 |    |                       |    |             |
| 1  | La Directora utiliza los canales adecuados de comunicación con el personal de la I.E.                    | V                            |    | V               |    | V                     |    |             |
| 2  | La Directora cree que la formación de grupos en el trabajo entorpece su liderazgo.                       | V                            |    | V               |    | V                     |    |             |
| 3  | La Directora se comunica verbalmente de forma eficaz con la comunidad educativa.                         | V                            |    | V               |    | V                     |    |             |
| 4  | La Directora es precisa y clara sobre las metas a alcanzar.  | V                            |    | V               |    | V                     |    |             |
| 5  | La Directora dialoga con el personal de la comunidad educativa que presenta dificultades                 | V                            |    | V               |    | V                     |    |             |
| 6  | La Directora comunica al personal informes periódicos sobre el progreso de los objetivos del plan anual. | V                            |    | V               |    | V                     |    |             |
| 7  | La Directora comunica verbalmente a la comunidad educativa los logros.                                   | V                            |    | V               |    | V                     |    |             |

|    |   |           |           |           |           |           |           |  |
|----|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 8  | La Directora tiene la capacidad para transmitir información en términos de claridad, oportunidad y síntesis | V         |           | V         |           | V         |           |  |
|    | <b>DIMENSIÓN 2 INCENTIVAR EL DESARROLLO DE LAS POTENCIALIZACIONES</b>                                       | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |  |
| 9  | Directora promueve un atmosfera agradable en la I.E.I.  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 10 | La Directora promueve unos espacios agradables en la I.E.I.   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 11 | La Directora tiene la predisposición para apoyar en el asesoramiento de los objetivos institucionales.      | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 12 | La Directora es imparcial al sancionar las faltas del personal.   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 13 | La Directora actúa en coherencia a las normas en el aspecto académico del personal                          | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 14 | La directora incentiva el ascenso de nivel profesional a los docentes                                       | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 15 | La directora actúa en coherencia a las normas ante el incumplimiento de funciones de las docentes           | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 16 | La Directora es proactiva en su función directiva   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 17 | La Directora es asertiva en su función directiva  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 18 | La Directora dedica tiempo a actualizar al personal a su cargo en las rutas de aprendizaje.                 | V         |           | V         |           | V         |           |  |

|    |   |           |           |           |           |           |           |  |
|----|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 19 | La Directora proporciona a los docentes material y documentación que ayuda a su desarrollo profesional          | V         |           | V         |           | V         |           |  |
|    | <b>DIMENSIÓN 3 PARTICIPAR</b>   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |  |
| 20 | La Directora Promueve la participación del personal en equipo de trabajo  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 21 | El Personal asume la responsabilidad de sus funciones en los equipos de trabajo                                 | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 22 | La Directora integra algún equipo de trabajo  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 23 | La Directora monitorea los equipos de trabajo.  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 24 | La Directora asesora los equipos de trabajo.  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 25 | La Directora evalúa los equipos de trabajo.   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 26 | La Directora estimula el trabajo participativo.   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 27 | La Directora busca que las decisiones sean tomadas por consenso en la I.E.I.                                    | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 28 | La directora participa en actualizaciones para mejorar su desempeño por invitación del ministerio de educación. | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 29 | La Directora participa en actualizaciones para mejorar su desempeño por propia iniciativa                       | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 30 | La Directora estimular al personal el deseo de tener éxito  | V         |           | V         |           | V         |           |  |

|    |   |    |        |    |    |    |    |  |
|----|---|----|--------|----|----|----|----|--|
| 31 | La Directora muestra una actitud positiva frente a los nuevos cambios, participa o actúa de acuerdo a las directivas emitidas por el ministerio de educación. | V  |        | V  |    | V  |    |  |
|    | <b>DIMENSION 4 DELEGAR</b>  | SI | N<br>O | SI | NO | SI | NO |  |
| 32 | La Directora delega a la persona idónea. (personal de turno)  | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| 33 | La Directora delega funciones específicas dentro de la institución educativa  | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| 34 | Cuando la Directora se ausenta deja al personal docente de turno encargado de la dirección.   | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| 35 | La Directora delega la supervisión de los proyectos educativos a la docente fortaleza de la I.E   | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| 36 | La Directora mantiene reuniones periódicas de asesoramiento con el personal docente responsable de los proyectos  | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| 37 | La Directora se reúne periódicamente con el personal docente responsable de los proyectos para evaluar.   | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| 38 | La Directora atiende oportunamente los conflictos que surgen en la institución educativa  | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| 39 | La Directora atiende delegando los conflictos que surgen en la institución educativa  | V  |        | V  |    | V  |    |  |

**CERTIFICAD DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE**  
**LIDERAZGO SITUACIONAL**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El número de ítems es suficiente para recoger la información necesaria

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

4 de Setiembre del 2014

Apellidos y nombres del juez evaluador: Talledo Reyes Rodolfo Fernando ..... DNI: 10217463 .....

Especialidad del evaluador: Dr. En Administración de la Educación   Magíster en Gestión y docencia educativa  
Docente de Investigación en la EPG - UCV .....

  
\_\_\_\_\_

Firma

<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

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>a1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|---------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                        | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 1 COMUNICACIÓN</b>   |                           |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | La Directora utiliza los canales adecuados de comunicación con el personal de la I.E.                       | ✓                         |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | La Directora cree que la formación de grupos en el trabajo entorpece su liderazgo.                          | ✓                         |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | La Directora se comunica verbalmente de forma eficaz con la comunidad educativa.                            | ✓                         |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | La Directora es precisa y clara sobre las metas a alcanzar.   | ✓                         |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | La Directora dialoga con el personal de la comunidad educativa que presenta dificultades                    | ✓                         |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | La Directora comunica al personal informes periódicos sobre el progreso de los objetivos del plan anual.    | ✓                         |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | La Directora comunica verbalmente a la comunidad educativa los logros.                                      | ✓                         |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | La Directora tiene la capacidad para transmitir información en términos de claridad, oportunidad y síntesis | ✓                         |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 2 INCENTIVAR EL DESARROLLO DE LAS POTENCIALIZACIONES</b>                                       |                           |    |                         |    |                       |    |             |

|    |  |           |           |           |           |           |           |  |
|----|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 9  | Directora promueve un atmosfera agradable en la I.E.I.   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 10 | La Directora promueve unos espacios agradables en la I.E.I.  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 11 | La Directora tiene la predisposición para apoyar en el asesoramiento de los objetivos institucionales. | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 12 | La Directora es imparcial al sancionar las faltas del personal.  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 13 | La Directora actúa en coherencia a las normas en el aspecto académico del personal                     | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 14 | La directora incentiva el ascenso de nivel profesional a los docentes                                  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 15 | La directora actúa en coherencia a las normas ante el incumplimiento de funciones de las docentes      | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 16 | La Directora es proactiva en su función directiva  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 17 | La Directora es asertiva en su función directiva   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 18 | La Directora dedica tiempo a actualizar al personal a su cargo en las rutas de aprendizaje.            | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 19 | La Directora proporciona a los docentes material y documentación que ayuda a su desarrollo profesional | V         |           | V         |           | V         |           |  |
|    | <b>DIMENSIÓN 3 PARTICIPAR</b>  | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |  |
| 20 | La Directora Promueve la participación del personal en equipo de trabajo                               | V         |           | V         |           | V         |           |  |

|    |   |    |        |    |    |    |    |  |
|----|---|----|--------|----|----|----|----|--|
| 21 | El Personal asume la responsabilidad de sus funciones en los equipos de trabajo   | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| 22 | La Directora integra algún equipo de trabajo  | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| 23 | La Directora monitorea los equipos de trabajo.  | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| 24 | La Directora asesora los equipos de trabajo.  | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| 25 | La Directora evalúa los equipos de trabajo.   | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| 26 | La Directora estimula el trabajo participativo.   | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| 27 | La Directora busca que las decisiones sean tomadas por consenso en la I.E.I.  | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| 28 | La directora participa en actualizaciones para mejorar su desempeño por invitación del ministerio de educación.   | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| 29 | La Directora participa en actualizaciones para mejorar su desempeño por propia iniciativa   | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| 30 | La Directora estimula al personal el deseo de tener éxito   | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| 31 | La Directora muestra una actitud positiva frente a los nuevos cambios, participa o actúa de acuerdo a las directivas emitidas por el ministerio de educación. | V  |        | V  |    | V  |    |  |
|    | <b>DIMENSION 4 DELEGAR</b>  | SI | N<br>O | SI | NO | SI | NO |  |
| 32 | La Directora delega a la persona idónea. (personal de turno)  | V  |        | V  |    | V  |    |  |

|           |  |   |  |   |  |   |  |  |
|-----------|--|---|--|---|--|---|--|--|
| <b>33</b> | La Directora delega funciones específicas dentro de la institución educativa                                     | V |  | V |  | V |  |  |
| <b>34</b> | Cuando la Directora se ausenta deja al personal docente de turno encargado de la dirección.                      | V |  | V |  | V |  |  |
| <b>35</b> | La Directora delega la supervisión de los proyectos educativos a la docente fortaleza de la I.E                  | V |  | V |  | V |  |  |
| <b>36</b> | La Directora mantiene reuniones periódicas de asesoramiento con el personal docente responsable de los proyectos | V |  | V |  | V |  |  |
| <b>37</b> | La Directora se reúne periódicamente con el personal docente responsable de los proyectos para evaluar.          | V |  | V |  | V |  |  |
| <b>38</b> | La Directora atiende oportunamente los conflictos que surgen en la institución educativa                         | V |  | V |  | V |  |  |
| <b>39</b> | La Directora atiende delegando los conflictos que surgen en la institución educativa                             | V |  | V |  | V |  |  |

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE**  
**LIDERAZGO SITUACIONAL**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El número de ítems es suficiente para analizar la variable estudiada

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

4 de Setiembre del 2014

Apellidos y nombres del juez evaluador: Sánchez Huapaya Gladys Elisa ..... DNI: 10217462 .....

Especialidad del evaluador: Dr. En Administración de la Educación. Magíster en Gestión y docencia educativa y Docente de Investigación en la EPQ - UCV .....



Firma

<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

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 1 COMUNICACIÓN</b>   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | La Directora utiliza los canales adecuados de comunicación con el personal de la I.E.                       | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | La Directora cree que la formación de grupos en el trabajo entorpece su liderazgo.                          | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | La Directora se comunica verbalmente de forma eficaz con la comunidad educativa.                            | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | La Directora es precisa y clara sobre las metas a alcanzar.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | La Directora dialoga con el personal de la comunidad educativa que presenta dificultades                    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | La Directora comunica al personal informes periódicos sobre el progreso de los objetivos del plan anual.    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | La Directora comunica verbalmente a la comunidad educativa los logros.                                      | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | La Directora tiene la capacidad para transmitir información en términos de claridad, oportunidad y síntesis | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|           | <b>DIMENSIÓN 2 INCENTIVAR EL DESARROLLO DE LAS POTENCIALIZACIONES</b>                                  | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |  |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| <b>9</b>  | Directora promueve un atmosfera agradable en la I.E.I.   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| <b>10</b> | La Directora promueve unos espacios agradables en la I.E.I.  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| <b>11</b> | La Directora tiene la predisposición para apoyar en el asesoramiento de los objetivos institucionales. | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| <b>12</b> | La Directora es imparcial al sancionar las faltas del personal.  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| <b>13</b> | La Directora actúa en coherencia a las normas en el aspecto académico del personal                     | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| <b>14</b> | La directora incentiva el ascenso de nivel profesional a los docentes                                  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| <b>15</b> | La directora actúa en coherencia a las normas ante el incumplimiento de funciones de las docentes      | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| <b>16</b> | La Directora es proactiva en su función directiva  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| <b>17</b> | La Directora es asertiva en su función directiva   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| <b>18</b> | La Directora dedica tiempo a actualizar al personal a su cargo en las rutas de aprendizaje.            | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| <b>19</b> | La Directora proporciona a los docentes material y documentación que ayuda a su desarrollo profesional | V         |           | V         |           | V         |           |  |
|           | <b>DIMENSIÓN 3 PARTICIPAR</b>  | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |  |

|           |   |   |  |   |  |   |  |  |
|-----------|---|---|--|---|--|---|--|--|
| <b>20</b> | La Directora Promueve la participación del personal en equipo de trabajo  | V |  | V |  | V |  |  |
| <b>21</b> | El Personal asume la responsabilidad de sus funciones en los equipos de trabajo   | V |  | V |  | V |  |  |
| <b>22</b> | La Directora integra algún equipo de trabajo  | V |  | V |  | V |  |  |
| <b>23</b> | La Directora monitorea los equipos de trabajo.  | V |  | V |  | V |  |  |
| <b>24</b> | La Directora asesora los equipos de trabajo.  | V |  | V |  | V |  |  |
| <b>25</b> | La Directora evalúa los equipos de trabajo.   | V |  | V |  | V |  |  |
| <b>26</b> | La Directora estimula el trabajo participativo.   | V |  | V |  | V |  |  |
| <b>27</b> | La Directora busca que las decisiones sean tomadas por consenso en la I.E.I.  | V |  | V |  | V |  |  |
| <b>28</b> | La directora participa en actualizaciones para mejorar su desempeño por invitación del ministerio de educación.   | V |  | V |  | V |  |  |
| <b>29</b> | La Directora participa en actualizaciones para mejorar su desempeño por propia iniciativa   | V |  | V |  | V |  |  |
| <b>30</b> | La Directora estimular al personal el deseo de tener éxito  | V |  | V |  | V |  |  |
| <b>31</b> | La Directora muestra una actitud positiva frente a los nuevos cambios, participa o actúa de acuerdo a las directivas emitidas por el ministerio de educación. | V |  | V |  | V |  |  |

|           | <b>DIMENSION 4 DELEGAR</b>   | SI | N<br>O | SI | NO | SI | NO |  |
|-----------|--|----|--------|----|----|----|----|--|
| <b>32</b> | La Directora delega a la persona idónea. (personal de turno)   | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| <b>33</b> | La Directora delega funciones específicas dentro de la institución educativa                                     | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| <b>34</b> | Cuando la Directora se ausenta deja al personal docente de turno encargado de la dirección.                      | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| <b>35</b> | La Directora delega la supervisión de los proyectos educativos a la docente fortaleza de la I.E                  | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| <b>36</b> | La Directora mantiene reuniones periódicas de asesoramiento con el personal docente responsable de los proyectos | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| <b>37</b> | La Directora se reúne periódicamente con el personal docente responsable de los proyectos para evaluar.          | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| <b>38</b> | La Directora atiende oportunamente los conflictos que surgen en la institución educativa                         | V  |        | V  |    | V  |    |  |
| <b>39</b> | La Directora atiende delegando los conflictos que surgen en la institución educativa                             | V  |        | V  |    | V  |    |  |

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO SITUACIONAL**

Observaciones (precisar si hay suficiencia):\_El instrumento que mide Liderazgo Situacional con 38 ítems es suficiente.

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

Lima 22 de Agosto del 2014

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mgtr. Guzmán Meza Maritza Emperatriz

DNI:...06035574

Especialidad del evaluador: Temático



Firma

<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

## Certificado de validez de contenido del instrumento que mide: Gestión educativa

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 1 GESTION INSTITUCIONAL</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | El equipo directivo realiza la planificación y organiza las actividades educativas  | V                        |    | V                       |    | V                     |    |             |
| 2  | El equipo realiza reuniones de trabajo con el personal docente, estudiantes y padres de familia   | V                        |    | V                       |    | V                     |    |             |
| 3  | En la institución educativa se aplica el reglamento interno y se sanciona a los docentes y estudiantes por el incumplimiento de funciones y actos de indisciplina | V                        |    | V                       |    | V                     |    |             |
| 4  | El equipo directivo y los docentes participan activamente en las diferentes actividades y eventos de la Institución Educativa.                                    | V                        |    | V                       |    | V                     |    |             |
| 5  | La gestión del equipo directivo es reconocida y respaldada por los docentes, estudiantes y padres de familia.   | V                        |    | V                       |    | V                     |    |             |
| 6  | La gestión del equipo directivo está orientada a mejorar la educación en la institución educativa.  | V                        |    | V                       |    | V                     |    |             |
| 7  | Esta de acuerdo con el tipo de gestión que desarrollo la Directora y los subdirectores de la institución  | V                        |    | V                       |    | V                     |    |             |

|    |   |           |           |           |           |           |           |  |
|----|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 8  | El equipo directivo propicia un ambiente de integración, confianza y solidaridad.   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 9  | Existe una comunicación fluida entre la Directora los Subdirectores, los docentes, estudiantes y padres                     | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 10 | El personal Docente y administrativo se siente identificado plenamente con la institución educativa.                        | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 11 | En la institución educativa se observa un buen clima de convivencia y relaciones humanas.                                   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 12 | La institución educativa cuenta con un programa de estímulos para premiar logros destacados de docente y estudiantes.       | V         |           | V         |           | V         |           |  |
|    | <b>DIMENSIÓN 2 GESTION ADMINISTRATIVA</b>   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |  |
| 13 | Los directivos proporcionan en forma oportuna el mobiliario, materiales y equipos   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 14 | En la institución educativa se observa una buena administración de los recursos económicos                                  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 15 | En la institución educativa se evidencia un buen control de la asistencia y permanencia del personal docente y estudiantes. | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 16 | La infraestructura se encuentra en buenas condiciones y cumple con las medidas de seguridad e higiene                       | V         |           | V         |           | V         |           |  |

|    |   |           |           |           |           |           |           |  |
|----|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 17 | Existe una adecuada mantención y conservación de la infraestructura, el mobiliario, los talleres, laboratorios y servicios educativos.  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 18 | Los talleres, laboratorios, salas de cómputo, aula de innovación pedagógica cuenta con los equipos y materiales necesarios  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 19 | En la institución educativa la entrega y el trámite de documento (libretas, certificados, traslados, matrícula y otros) se realiza en forma oportuna.                         | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 20 | El director informa sobre el balance general anual al personal de la institución.   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
|    | <b>DIMENSIÓN 3 GESTION PEDAOGIGCA</b>   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |  |
| 21 | La Directora y los subdirectores promueven la participación de los alumnos en los diferentes eventos culturales, deportivos y artísticos, a nivel local, regional y nacional. | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 22 | El subdirector coordina oportunamente la entrega de las libretas de notas a los estudiantes y brinda información adecuada a los padres.                                       | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 23 | Se informa oportunamente las actividades programadas a los docentes, estudiantes y padres de familia.   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 24 | El subdirector realiza la supervisión y monitoreo permanente de las sesiones de aprendizaje que realiza del docente.  | V         |           | V         |           | V         |           |  |

|    |  |    |    |    |    |    |    |  |
|----|--|----|----|----|----|----|----|--|
| 25 | Los directivos delegan funciones de manera adecuada y oportuna en la institución.  | V  |    | V  |    | V  |    |  |
| 26 | Los directivos tienen autoridad para aclarar las controversias que se presentan en la institución.   | V  |    | V  |    | V  |    |  |
|    | <b>DIMENSIÓN 4 GESTION COMUNITARIA</b>   | Si | No | Si | No | Si | No |  |
| 27 | La gestión educativa mantiene vínculos de cooperación las instituciones de carácter académico, artístico, deportivo con fin de promover una educación integral | V  |    | V  |    | V  |    |  |
| 28 | Las relaciones con la municipalidad, la policía, el hospital y la iglesia, aportan en la educación de los estudiantes.   | V  |    | V  |    | V  |    |  |
| 29 | La participación de los padres de familia en la institución educativa contribuye positivamente en la educación de sus hijos                                    | V  |    | V  |    | V  |    |  |
| 30 | La institución educativa incorpora en su programación anual las necesidades de la comunidad local, y participativa de los diferentes eventos Culturales.       | V  |    | V  |    | V  |    |  |

## CERTIFICADO DE VALIDEZ QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El número de ítems es suficiente para recoger la información necesaria

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

4 de Setiembre del 2014

Apellidos y nombres del juez evaluador: Talledo Reyes Rodolfo Fernando ..... DNI: 10217463 .....

Especialidad del evaluador: Dr. En Administración de la Educación    Magíster en Gestión y docencia educativa  
Docente de Investigación en la EPG - UCV .....



Firma

<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

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinenci     |    | Relevancia |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|----------------|----|------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | a <sup>1</sup> |    | 2          |    |                       |    |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 1 GETION INSTITUCIONAL</b>   | Si             | No | Si         | No | Si                    | No |             |
| 1  | El equipo directivo realiza la planificación y organiza las actividades educativas  | V              |    | V          |    | V                     |    |             |
| 2  | El equipo realiza reuniones de trabajo con el personal docente, estudiantes y padres de familia   | V              |    | V          |    | V                     |    |             |
|    | En la institución educativa se aplica el reglamento interno y se sanciona a los docentes y estudiantes por el incumplimiento de funciones y actos de indisciplina | V              |    | V          |    | V                     |    |             |
| 4  | El equipo directivo y los docentes participan activamente en las diferentes actividades y eventos de la Institución Educativa.                                    | V              |    | V          |    | V                     |    |             |
| 5  | La gestión del equipo directivo es reconocida y respaldada por los docentes, estudiantes y padres de familia.   | V              |    | V          |    | V                     |    |             |
| 6  | La gestión del equipo directivo está orientada a mejorar la educación en la institución educativa.  | V              |    | V          |    | V                     |    |             |
| 7  | Esta de acuerdo con el tipo de gestión que desarrollo la Directora y los subdirectores de la institución  | V              |    | V          |    | V                     |    |             |

|    |   |           |           |           |           |           |           |  |
|----|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 8  | El equipo directivo propicia un ambiente de integración, confianza y solidaridad.   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 9  | Existe una comunicación fluida entre la Directora los Subdirectores, los docentes, estudiantes y padres                     | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 10 | El personal Docente y administrativo se siente identificado plenamente con la institución educativa.                        | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 11 | En la institución educativa se observa un buen clima de convivencia y relaciones humanas.                                   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 12 | La institución educativa cuenta con un programa de estímulos para premiar logros destacados de docente y estudiantes.       | V         |           | V         |           | V         |           |  |
|    | <b>DIMENSIÓN 2 GESTION ADMINISTRATIVA</b>   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |  |
| 13 | Los directivos proporcionan en forma oportuna el mobiliario, materiales y equipos   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 14 | En la institución educativa se observa una buena administración de los recursos económicos                                  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 15 | En la institución educativa se evidencia un buen control de la asistencia y permanencia del personal docente y estudiantes. | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 16 | La infraestructura se encuentra en buenas condiciones y cumple con las medidas de seguridad e higiene                       | V         |           | V         |           | V         |           |  |

|    |   |           |           |           |           |           |           |  |
|----|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 17 | Existe una adecuada mantención y conservación de la infraestructura, el mobiliario, los talleres, laboratorios y servicios educativos.  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 18 | Los talleres, laboratorios, salas de cómputo, aula de innovación pedagógica cuenta con los equipos y materiales necesarios  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 19 | En la institución educativa la entrega y el trámite de documento (libretas, certificados, traslados, matrícula y otros) se realiza en forma oportuna.                         | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 20 | El director informa sobre el balance general anual al personal de la institución.   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
|    | <b>DIMENSIÓN 3 GESTION PEDAOGIGCA</b>   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |  |
| 21 | La Directora y los subdirectores promueven la participación de los alumnos en los diferentes eventos culturales, deportivos y artísticos, a nivel local, regional y nacional. | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 22 | El subdirector coordina oportunamente la entrega de las libretas de notas a los estudiantes y brinda información adecuada a los padres.                                       | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 23 | Se informa oportunamente las actividades programadas a los docentes, estudiantes y padres de familia.   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 24 | El subdirector realiza la supervisión y monitoreo permanente de las sesiones de aprendizaje que realiza del docente.  | V         |           | V         |           | V         |           |  |

|    |  |    |    |    |    |    |    |  |
|----|--|----|----|----|----|----|----|--|
| 25 | Los directivos delegan funciones de manera adecuada y oportuna en la institución.  | V  |    | V  |    | V  |    |  |
| 26 | Los directivos tienen autoridad para aclarar las controversias que se presentan en la institución.   | V  |    | V  |    | V  |    |  |
|    | <b>DIMENSIÓN 4 GESTION COMUNITARIA</b>   | Si | No | Si | No | Si | No |  |
| 27 | La gestión educativa mantiene vínculos de cooperación las instituciones de carácter académico, artístico, deportivo con fin de promover una educación integral | V  |    | V  |    | V  |    |  |
| 28 | Las relaciones con la municipalidad, la policía, el hospital y la iglesia, aportan en la educación de los estudiantes.   | V  |    | V  |    | V  |    |  |
| 29 | La participación de los padres de familia en la institución educativa contribuye positivamente en la educación de sus hijos                                    | V  |    | V  |    | V  |    |  |
| 30 | La institución educativa incorpora en su programación anual las necesidades de la comunidad local, y participativa de los diferentes eventos Culturales.       | V  |    | V  |    | V  |    |  |

## CERTIFICADO DE VALIDEZ QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El número de ítems es suficiente para analizar la variable estudiada

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

4 de Setiembre del 2014

Apellidos y nombres del juez evaluador: Sánchez Huapaya Gladys Elisa ..... DNI: 10217462 .....

Especialidad del evaluador: Dr. En Administración de la Educación    Magíster en Gestión y docencia educativa y Docente de Investigación en la EPG - UCV .....



Firma

<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

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 1 GESTION INSTITUCIONAL</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | El equipo directivo realiza la planificación y organiza las actividades educativas  | V                        |    | V                       |    | V                     |    |             |
| 2  | El equipo realiza reuniones de trabajo con el personal docente, estudiantes y padres de familia   | V                        |    | V                       |    | V                     |    |             |
| 3  | En la institución educativa se aplica el reglamento interno y se sanciona a los docentes y estudiantes por el incumplimiento de funciones y actos de indisciplina | V                        |    | V                       |    | V                     |    |             |
| 4  | El equipo directivo y los docentes participan activamente en las diferentes actividades y eventos de la Institución Educativa.                                    | V                        |    | V                       |    | V                     |    |             |
| 5  | La gestión del equipo directivo es reconocida y respaldada por los docentes, estudiantes y padres de familia.   | V                        |    | V                       |    | V                     |    |             |
| 6  | La gestión del equipo directivo está orientada a mejorar la educación en la institución educativa.  | V                        |    | V                       |    | V                     |    |             |
| 7  | Esta de acuerdo con el tipo de gestión que desarrollo la Directora y los subdirectores de la institución  | V                        |    | V                       |    | V                     |    |             |
| 8  | El equipo directivo propicia un ambiente de integración, confianza y solidaridad.   | V                        |    | V                       |    | V                     |    |             |

|    |  |           |           |           |           |           |           |  |
|----|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 9  | Existe una comunicación fluida entre la Directora los Subdirectores, los docentes, estudiantes y padres                                | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 10 | El personal Docente y administrativo se siente identificado plenamente con la institución educativa.                                   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 11 | En la institución educativa se observa un buen clima de convivencia y relaciones humanas.  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 12 | La institución educativa cuenta con un programa de estímulos para premiar logros destacados de docente y estudiantes.                  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
|    | <b>DIMENSIÓN 2 GESTION ADMINISTRATIVA</b>  | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |  |
| 13 | Los directivos proporcionan en forma oportuna el mobiliario, materiales y equipos  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 14 | En la institución educativa se observa una buena administración de los recursos económicos   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 15 | En la institución educativa se evidencia un buen control de la asistencia y permanencia del personal docente y estudiantes.            | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 16 | La infraestructura se encuentra en buenas condiciones y cumple con las medidas de seguridad e higiene                                  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 17 | Existe una adecuada mantención y conservación de la infraestructura, el mobiliario, los talleres, laboratorios y servicios educativos. | V         |           | V         |           | V         |           |  |

|    |   |           |           |           |           |           |           |  |
|----|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 18 | Los talleres, laboratorios, salas de cómputo, aula de innovación pedagógica cuenta con los equipos y materiales necesarios  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 19 | En la institución educativa la entrega y el trámite de documento (libretas, certificados, traslados, matrícula y otros) se realiza en forma oportuna.                         | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 20 | El director informa sobre el balance general anual al personal de la institución.   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
|    | <b>DIMENSIÓN 3 GESTION PEDAOGIGCA</b>   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |  |
| 21 | La Directora y los subdirectores promueven la participación de los alumnos en los diferentes eventos culturales, deportivos y artísticos, a nivel local, regional y nacional. | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 22 | El subdirector coordina oportunamente la entrega de las libretas de notas a los estudiantes y brinda información adecuada a los padres.                                       | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 23 | Se informa oportunamente las actividades programadas a los docentes, estudiantes y padres de familia.   | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 24 | El subdirector realiza la supervisión y monitoreo permanente de las sesiones de aprendizaje que realiza del docente.  | V         |           | V         |           | V         |           |  |
| 25 | Los directivos delegan funciones de manera adecuada y oportuna en la institución.   | V         |           | V         |           | V         |           |  |

|    |  |    |    |    |    |    |    |  |
|----|--|----|----|----|----|----|----|--|
| 26 | Los directivos tienen autoridad para aclarar las controversias que se presentan en la institución.   | V  |    | V  |    | V  |    |  |
|    | <b>DIMENSIÓN 4 GESTION COMUNITARIA</b>   | Si | No | Si | No | Si | No |  |
| 27 | La gestión educativa mantiene vínculos de cooperación las instituciones de carácter académico, artístico, deportivo con fin de promover una educación integral | V  |    | V  |    | V  |    |  |
| 28 | Las relaciones con la municipalidad, la policía, el hospital y la iglesia, aportan en la educación de los estudiantes.   | V  |    | V  |    | V  |    |  |
| 29 | La participación de los padres de familia en la institución educativa contribuye positivamente en la educación de sus hijos                                    | V  |    | V  |    | V  |    |  |
| 30 | La institución educativa incorpora en su programación anual las necesidades de la comunidad local, y participativa de los diferentes eventos Culturales.       | V  |    | V  |    | V  |    |  |

## CERTIFICADO DE VALIDEZ QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** El instrumento que mide la Gestión Educativa con 31 ítems es suficiente

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

Lima 4 de septiembre del 2014

**Apellidos y nombres del juez evaluador:**

**Mgtr. Guzmán Meza Maritza Emperatriz.....DNI:....06035574**

**Especialidad del evaluador: Temático.**



**FIRMA**

<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

## Anexo 4

## OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE 1: LIDERAZGO SITUACIONAL

| Dimensio     | Items  | Escalas y valores |                |             |                  |             |
|--------------|--|-------------------|----------------|-------------|------------------|-------------|
| Comunicación | La Directora utiliza los canales adecuados de comunicación con el personal de la I.E.                    | Nunca (1)         | Casi nunca (2) | A veces (3) | Casi siempre (4) | Siempre (5) |
|              | La Directora cree que la formación de grupos en el trabajo entorpece su liderazgo.                       | 1                 | 2              | 3           | 4                | 5           |
|              | La Directora se comunica verbalmente de forma eficaz con la comunidad educativa.                         | 1                 | 2              | 3           | 4                | 5           |
|              | La Directora es precisa y clara sobre las metas a alcanzar.  | 1                 | 2              | 3           | 4                | 5           |
|              | La Directora dialoga con el personal de la comunidad educativa que presenta dificultades                 | 1                 | 2              | 3           | 4                | 5           |
|              | La Directora comunica al personal informes periódicos sobre el progreso de los objetivos del plan anual. | 1                 | 2              | 3           | 4                | 5           |
|              | La Directora comunica verbalmente a la comunidad educativa los logros.                                   | 1                 | 2              | 3           | 4                | 5           |

|  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
|  | La Directora tiene la capacidad para transmitir información en términos de claridad, oportunidad y síntesis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Desarrollo de las potencialidades</b>   | La Directora promueve un atmosfera agradable en la I.E.I.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | La Directora promueve unos espacios agradables en la I.E.I.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | La Directora tiene la predisposición para apoyar en el asesoramiento de los objetivos institucionales.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | La Directora es imparcial al sancionar las faltas del personal.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | La Directora actúa en coherencia a las normas en el aspecto académico del personal                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | La directora incentiva el ascenso de nivel profesional a los docentes                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | La directora actúa en coherencia a las normas ante el incumplimiento de funciones de las docentes           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | La Directora es proactiva en su función directiva   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | La Directora es asertiva en su función directiva  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | La Directora dedica tiempo a actualizar al personal a su cargo en las rutas de aprendizaje.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La Directora proporciona a los docentes material y documentación que ayuda a su desarrollo profesional | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |   |
| <b>Parti</b>   | La Directora Promueve la participación del personal en equipo de trabajo                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                |   |   |   |   |   |   |
|----------------|---|---|---|---|---|---|
|                | El Personal asume la responsabilidad de sus funciones en los equipos de trabajo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                | La Directora integra algún equipo de trabajo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                | La Directora monitorea los equipos de trabajo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                | La Directora. Asesora los equipos de trabajo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                | La Directora evalúa los equipos de trabajo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                | La Directora estimula el trabajo participativo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                | La Directora busca que las decisiones sean tomadas por consenso en la I.E.I.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                | La directora participa en actualizaciones para mejorar su desempeño por invitación del ministerio de educación.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                | La Directora participa en actualizaciones para mejorar su desempeño por propia iniciativa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                | La Directora estimular al personal el deseo de tener éxito  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                | La Directora muestra una actitud positiva frente a los nuevos cambios, participa o actúa de acuerdo a las directivas emitidas por el ministerio de educación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Delegar</b> | La Directora delega a la persona idónea. (personal de turno)  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                | La Directora delega funciones específicas dentro de la institución educativa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|  |  |   |   |   |   |   |
|--|--|---|---|---|---|---|
|  | Cuando la Directora se ausenta deja al personal docente de turno encargado de la dirección.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | La Directora delega la supervisión de los proyectos educativos a la docente fortaleza de la I.E                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | La Directora mantiene reuniones periódicas de asesoramiento con el personal docente responsable de los proyectos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | La Directora se reúne periódicamente con el personal docente responsable de los proyectos para evaluar.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | La Directora atiende oportunamente los conflictos que surgen en la institución educativa                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | La Directora atiende delegando los conflictos que surgen en la institución educativa                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE 2: GESTION EDUCATIVA**

| <b>dimensión</b> | <b>Items</b> | <b>Escalas y valores</b> |  |              |                      |                |
|------------------|--------------|--------------------------|--|--------------|----------------------|----------------|
|                  |              | <b>Gestión</b>           | El equipo directivo realiza la planificación y organiza las actividades educativas | Nunca<br>(1) | Casi<br>nunca<br>(2) | A veces<br>(3) |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| La Directora realiza reuniones de trabajo con el personal docente, estudiantes y padres de familia  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| En la institución educativa se aplica el reglamento interno y se sanciona a los docentes y estudiantes por el incumplimiento de funciones y actos de indisciplina | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El equipo directivo y los docentes participan activamente en las diferentes actividades y eventos de la Institución Educativa.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La gestión del equipo directivo es reconocida y respaldada por los docentes, estudiantes y padres de familia.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La gestión del equipo directivo está orientada a mejorar la educación en la institución educativa.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Esta de acuerdo con el tipo de gestión que desarrolla la Directora de la institución  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El equipo directivo propicia un ambiente de integración, confianza y solidaridad.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Existe una comunicación fluida entre la Directora , los docentes, estudiantes y padres de familia   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El personal Docente y administrativo se siente identificado plenamente con la institución educativa.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                               |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|
|                               | En la institución educativa se observa un buen clima de convivencia y relaciones humanas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                               | La institución educativa cuenta con un programa de estímulos para premiar logros destacados de docente y estudiantes.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Gestión administrativa</b> | Los directivos proporcionan en forma oportuna el mobiliario, materiales y equipos   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                               | En la institución educativa se observa una buena administración de los recursos económicos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                               | En la institución educativa se evidencia un buen control de la asistencia y permanencia del personal docente y estudiantes.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                               | La infraestructura se encuentra en buenas condiciones y cumple con las medidas de seguridad e higiene   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                               | Existe una adecuada mantención y conservación de la infraestructura, el mobiliario, los talleres, laboratorios y servicios educativos.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                               | Los talleres, salas de cómputo, aula de innovación pedagógica cuenta con los equipos y materiales necesarios  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                               | En la institución educativa la entrega y el trámite de documento (libretas, certificados, traslados, matrícula y otros) se realiza en forma oportuna. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                           |  |   |   |   |   |   |
|---------------------------|--|---|---|---|---|---|
|                           | El director informa sobre el balance general anual al personal de la institución.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Gestión pedagógica</b> | La Directora promueve la participación de los alumnos en los diferentes eventos culturales, deportivos y artísticos, a nivel local, regional y nacional.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                           | La Directora coordina oportunamente la entrega de las libretas de notas a los estudiantes y brinda información adecuada a los padres.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                           | Se informa oportunamente las actividades programadas a los docentes, estudiantes y padres de familia.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                           | La Directora realiza la supervisión y monitoreo permanente de las sesiones de aprendizaje que realiza del docente.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                           | La Directora delega funciones de manera adecuada y oportuna en la institución.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                           | La directora tiene autoridad para aclarar las controversias que se presentan en la institución.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Gestión</b>            | La gestión educativa mantiene vínculos de cooperación con las instituciones de carácter académico, artístico, deportivo con fin de promover una educación integral | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                           | Las relaciones con la municipalidad, la policía, el hospital y la iglesia, aportan en la educación de los estudiantes.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|  |  |   |   |   |   |   |
|--|--|---|---|---|---|---|
|  | La participación de los padres de familia en la institución educativa contribuye positivamente en la educación de sus hijos                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | La institución educativa incorpora en su programación anual las necesidades de la comunidad local, y participativa de los diferentes eventos Culturales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Anexo N° 5

Base de datos liderazgo situacional

|                 | COMUNICACIÓN |   |   |   |   |   |   |   | DESARROLLO DE LAS POTENCIALIZACIONES |    |    |    |    |    |    |    |    | PARTICIPAR |    |    |    |    |    |    |    |    | DELEGAR |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |
|-----------------|--------------|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|
| DOCENTOS/ Items | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9                                    | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18         | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27      | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 |   |   |   |
| docente 1       | 4            | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5                                    | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 2          | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 2  | 5  | 5       | 5  | 2  | 5  | 3  | 5  | 5  | 2  | 2  | 3  | 5  | 3  |    |   |   |   |
| docente 2       | 4            | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4                                    | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5          | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 2  | 2  | 3  | 4       | 2  | 5  | 5  | 4  | 4  | 2  | 5  | 1  | 5  | 5  | 3  | 3  |   |   |   |
| docente 3       | 2            | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3                                    | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2          | 2  | 3  | 4  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2       | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  |   |   |   |
| docente 4       | 4            | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3          | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4 |   |   |
| docente 5       | 3            | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4          | 2  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3       | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3 |   |   |
| docente 6       | 4            | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 3  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4  | 2          | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3 |   |   |
| docente 7       | 3            | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4          | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4 |   |   |
| docente 8       | 3            | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 2          | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3 |   |   |
| docente 9       | 4            | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3          | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3 |   |   |
| docente 10      | 5            | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5                                    | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4          | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5       | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 1  | 1 |   |   |
| docente 11      | 5            | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5                                    | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5          | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 1 |   |   |
| docente 12      | 5            | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4                                    | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3          | 5  | 5  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3       | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4 |   |   |
| docente 13      | 5            | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5                                    | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5          | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4       | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 | 4 |   |
| docente 14      | 2            | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2                                    | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 5  | 2  | 2  | 2          | 2  | 2  | 3  | 4  | 5  | 4  | 2  | 1  | 2       | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3 |   |   |
| docente 15      | 2            | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3                                    | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2          | 2  | 2  | 3  | 4  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2       | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2 | 2 |   |
| docente 16      | 4            | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3          | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4 |   |   |
| docente 17      | 3            | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 2          | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4 | 3 |   |
| docente 18      | 4            | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 3  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4  | 2          | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4 | 3 |   |
| docente 19      | 3            | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4          | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4 | 4 |   |
| docente 20      | 4            | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5                                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 2          | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5       | 2  | 5  | 5  | 5  | 5  | 2  | 3  | 5  | 5  | 2  | 2  | 3  | 5 | 3 |   |
| docente 21      | 4            | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4                                    | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4          | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 2  | 2  | 3       | 4  | 2  | 5  | 5  | 4  | 4  | 2  | 5  | 1  | 5  | 5  | 3  | 3 |   |   |
| docente 22      | 2            | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3                                    | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2          | 2  | 3  | 4  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2       | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2 | 2 |   |
| docente 23      | 4            | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3          | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4       | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4 |   |   |
| docente 24      | 3            | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 5  | 4  | 2  | 4          | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4 | 3 |   |
| docente 25      | 4            | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 3  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4  | 2          | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4 | 3 |   |
| docente 26      | 2            | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3                                    | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2          | 2  | 3  | 4  | 3  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2       | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2 | 2 | 2 |
| docente 27      | 4            | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3          | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4 | 3 |   |
| docente 28      | 3            | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 2          | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4 | 3 |   |
| docente 29      | 4            | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 3  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4  | 2          | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3 | 4 |   |
| docente 30      | 3            | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4          | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4 | 1 |   |
| docente 31      | 5            | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5                                    | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5          | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5 | 5 |   |
| docente 32      | 5            | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4                                    | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5          | 5  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3       | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4 | 4 |   |
| docente 33      | 5            | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5                                    | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5          | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4       | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 | 4 |   |
| docente 34      | 2            | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2                                    | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 5  | 2  | 2  | 2          | 2  | 3  | 4  | 5  | 4  | 2  | 1  | 2  | 3       | 2  | 2  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3 |   |   |
| docente 35      | 2            | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3                                    | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2          | 2  | 2  | 3  | 4  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2       | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2 | 2 |   |
| docente 36      | 4            | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3          | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3       | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4 | 4 |   |
| docente 37      | 3            | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 2          | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3       | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3 | 4 |   |
| docente 38      | 4            | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3          | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 5       | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4 | 4 |   |
| docente 39      | 5            | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5                                    | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4          | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5       | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 1 |   |   |
| docente 40      | 5            | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5                                    | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5          | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5 | 1 |   |
| docente 41      | 5            | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4                                    | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3          | 5  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 5       | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 |   |   |
| docente 42      | 5            | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5                                    | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5          | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4       | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 | 4 |   |
| docente 43      | 2            | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2                                    | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 5  | 2  | 2  | 2          | 2  | 3  | 4  | 5  | 4  | 2  | 1  | 2  | 3       | 2  | 2  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3 |   |   |
| docente 44      | 2            | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3                                    | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2          | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2       | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2 | 2 |   |
| docente 45      | 4            | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3          | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3       | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4 | 4 |   |
| docente 46      | 3            | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3                                    | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 2          | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3       | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3 | 4 |   |

Base de datos gestión educativa

| DOCENTES/ Items | GESTION INSTITUCIONAL |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | GESTION ADMINISTRATIVA |    |    |    |    |    |    |    | G. PEDAGOGICA |    |    |    |    | G. COMUNITARIA |    |    |    |    |   |
|-----------------|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|---------------|----|----|----|----|----------------|----|----|----|----|---|
|                 | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13                     | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21            | 22 | 23 | 24 | 25 | 26             | 27 | 28 | 29 | 30 |   |
| docente 1       | 5                     | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5  | 3  | 2  | 4                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 4  | 4  | 5             | 5  | 4  | 1  | 2  | 3              | 2  | 4  | 4  | 5  |   |
| docente 2       | 3                     | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5  | 4  | 3  | 3                      | 2  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3             | 4  | 4  | 5  | 5  | 5              | 5  | 5  | 5  | 5  | 4 |
| docente 3       | 3                     | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4  | 4  | 2  | 3                      | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2             | 3  | 3  | 3  | 2  | 2              | 1  | 2  | 2  | 2  | 2 |
| docente 4       | 4                     | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3  | 3  | 1  | 2                      | 3  | 4  | 3  | 4  | 2  | 3  | 1  | 4             | 4  | 3  | 4  | 5  | 4              | 4  | 3  | 4  | 4  | 3 |
| docente 5       | 4                     | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3  | 3  | 1  | 2                      | 2  | 4  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 4             | 2  | 2  | 4  | 5  | 4              | 3  | 3  | 3  | 3  | 3 |
| docente 6       | 4                     | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3  | 3  | 1  | 2                      | 3  | 4  | 1  | 3  | 1  | 1  | 2  | 4             | 3  | 2  | 4  | 5  | 4              | 3  | 3  | 4  | 3  | 3 |
| docente 7       | 4                     | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3  | 3  | 1  | 2                      | 2  | 4  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 4             | 3  | 3  | 4  | 5  | 4              | 3  | 4  | 3  | 3  | 3 |
| docente 8       | 4                     | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3  | 3  | 1  | 2                      | 3  | 4  | 3  | 3  | 1  | 1  | 1  | 4             | 2  | 2  | 4  | 5  | 4              | 3  | 3  | 3  | 3  | 3 |
| docente 9       | 4                     | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 1  | 2                      | 3  | 4  | 3  | 4  | 2  | 3  | 1  | 4             | 4  | 3  | 4  | 5  | 4              | 4  | 3  | 4  | 4  | 4 |
| docente 10      | 5                     | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5  | 4  | 5  | 4                      | 5  | 5  | 5  | 4  | 2  | 4  | 5  | 5             | 4  | 4  | 5  | 5  | 5              | 5  | 5  | 4  | 5  | 5 |
| docente 11      | 5                     | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5  | 4  | 5  | 4                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5             | 5  | 4  | 5  | 5  | 5              | 5  | 5  | 5  | 3  | 5 |
| docente 12      | 4                     | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3  | 3  | 3  | 3                      | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 5             | 4  | 3  | 5  | 4  | 5              | 3  | 3  | 3  | 4  | 4 |
| docente 13      | 5                     | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3                      | 3  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5             | 4  | 4  | 5  | 5  | 5              | 3  | 4  | 4  | 4  | 4 |
| docente 14      | 3                     | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3  | 2  | 3  | 3                      | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3             | 3  | 3  | 4  | 4  | 3              | 3  | 3  | 3  | 4  | 4 |
| docente 15      | 5                     | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5  | 3  | 2  | 4                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 4  | 4  | 5             | 5  | 4  | 1  | 2  | 3              | 2  | 4  | 4  | 5  | 5 |
| docente 16      | 3                     | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5  | 4  | 3  | 3                      | 2  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3             | 4  | 4  | 5  | 5  | 5              | 5  | 5  | 5  | 4  | 4 |
| docente 17      | 3                     | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5  | 4  | 3  | 3                      | 2  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3             | 4  | 5  | 5  | 5  | 5              | 5  | 5  | 5  | 4  | 4 |
| docente 18      | 3                     | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4  | 4  | 2  | 3                      | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2             | 3  | 3  | 3  | 2  | 2              | 1  | 2  | 2  | 2  | 2 |
| docente 19      | 4                     | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3  | 3  | 1  | 2                      | 3  | 4  | 3  | 4  | 2  | 3  | 1  | 4             | 4  | 3  | 4  | 5  | 4              | 4  | 3  | 4  | 4  | 4 |
| docente 20      | 4                     | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3  | 3  | 1  | 2                      | 3  | 4  | 3  | 4  | 2  | 3  | 1  | 4             | 4  | 3  | 4  | 5  | 4              | 4  | 3  | 4  | 4  | 4 |
| docente 21      | 5                     | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3                      | 3  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5             | 4  | 4  | 5  | 5  | 5              | 3  | 4  | 4  | 4  | 4 |
| docente 22      | 3                     | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3  | 2  | 3  | 3                      | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3             | 3  | 3  | 4  | 4  | 3              | 3  | 3  | 3  | 4  | 4 |
| docente 23      | 5                     | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5  | 3  | 2  | 4                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 4  | 4  | 5             | 5  | 4  | 1  | 2  | 3              | 2  | 4  | 4  | 5  | 5 |
| docente 24      | 3                     | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5  | 4  | 3  | 3                      | 2  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3             | 4  | 4  | 5  | 5  | 5              | 5  | 5  | 5  | 4  | 4 |
| docente 25      | 3                     | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4  | 4  | 2  | 3                      | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2             | 3  | 3  | 3  | 2  | 2              | 1  | 2  | 2  | 2  | 2 |
| docente 26      | 4                     | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3  | 3  | 1  | 2                      | 3  | 4  | 3  | 4  | 2  | 3  | 1  | 4             | 4  | 3  | 4  | 5  | 4              | 4  | 3  | 4  | 4  | 4 |
| docente 27      | 5                     | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5  | 4  | 5  | 4                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5             | 5  | 4  | 5  | 5  | 5              | 5  | 5  | 3  | 5  | 5 |
| docente 28      | 4                     | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3  | 3  | 3  | 3                      | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 5             | 4  | 3  | 5  | 4  | 5              | 3  | 3  | 3  | 4  | 4 |
| docente 29      | 5                     | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3                      | 3  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5             | 4  | 4  | 5  | 5  | 5              | 3  | 4  | 4  | 4  | 4 |
| docente 30      | 3                     | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3  | 2  | 3  | 3                      | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3             | 3  | 3  | 4  | 4  | 3              | 3  | 3  | 3  | 4  | 4 |
| docente 31      | 5                     | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5  | 3  | 2  | 4                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 4  | 4  | 5             | 5  | 4  | 1  | 2  | 3              | 2  | 4  | 4  | 5  | 5 |
| docente 32      | 3                     | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5  | 4  | 3  | 3                      | 2  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3             | 4  | 4  | 5  | 5  | 5              | 5  | 5  | 5  | 4  | 4 |
| docente 33      | 3                     | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4  | 4  | 2  | 3                      | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2             | 3  | 3  | 3  | 2  | 2              | 1  | 2  | 2  | 2  | 2 |
| docente 34      | 4                     | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3  | 3  | 1  | 2                      | 3  | 4  | 3  | 4  | 2  | 3  | 1  | 4             | 4  | 3  | 4  | 5  | 4              | 4  | 3  | 4  | 4  | 4 |
| docente 35      | 4                     | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3  | 3  | 1  | 2                      | 3  | 4  | 3  | 4  | 2  | 3  | 1  | 4             | 4  | 3  | 4  | 5  | 4              | 4  | 3  | 4  | 4  | 4 |
| docente 36      | 5                     | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3                      | 3  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5             | 4  | 4  | 5  | 5  | 3              | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 |
| docente 37      | 3                     | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3  | 2  | 3  | 3                      | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3             | 3  | 3  | 4  | 4  | 3              | 3  | 3  | 3  | 4  | 4 |
| docente 38      | 5                     | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5  | 3  | 2  | 4                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 4  | 4  | 5             | 5  | 4  | 1  | 2  | 3              | 2  | 4  | 4  | 5  | 5 |
| docente 39      | 3                     | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5  | 4  | 3  | 3                      | 2  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3             | 4  | 3  | 4  | 5  | 5              | 5  | 5  | 5  | 4  | 5 |
| docente 40      | 3                     | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4  | 4  | 2  | 3                      | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2             | 3  | 3  | 3  | 2  | 2              | 1  | 2  | 2  | 2  | 2 |
| docente 41      | 4                     | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3  | 3  | 1  | 2                      | 3  | 4  | 3  | 4  | 2  | 3  | 1  | 4             | 4  | 3  | 4  | 5  | 4              | 4  | 3  | 4  | 4  | 4 |
| docente 42      | 5                     | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5  | 4  | 5  | 4                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5             | 5  | 4  | 5  | 5  | 5              | 5  | 5  | 3  | 5  | 5 |
| docente 43      | 4                     | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3  | 3  | 3  | 3                      | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 5             | 4  | 3  | 5  | 4  | 5              | 3  | 3  | 3  | 4  | 4 |
| docente 44      | 5                     | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3                      | 3  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5             | 4  | 4  | 5  | 5  | 3              | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 |
| docente 45      | 3                     | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3  | 2  | 3  | 3                      | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3             | 3  | 3  | 4  | 4  | 3              | 3  | 3  | 3  | 4  | 4 |
| docente 46      | 5                     | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5  | 3  | 2  | 4                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 4  | 4  | 5             | 5  | 4  | 1  | 2  | 3              | 2  | 4  | 4  | 5  | 5 |
| docente 47      | 3                     | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5  | 4  | 3  | 3                      | 2  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3             | 4  | 3  | 4  | 5  | 5              | 5  | 5  | 5  | 4  | 5 |
| docente 48      | 3                     | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4  | 4  | 2  | 3                      | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2             | 3  | 3  | 3  | 2  | 2              | 1  | 2  | 2  | 2  | 2 |
| docente 49      | 4                     | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3  | 3  | 1  | 2                      | 3  | 4  | 3  | 4  | 2  | 3  | 1  | 4             | 4  | 3  | 4  | 5  | 4              | 4  | 3  | 4  | 4  | 4 |
| docente 50      | 5                     | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5  | 4  | 5  | 4                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5             | 5  | 4  | 5  | 5  | 5              | 5  | 5  | 3  | 5  | 5 |
| docente 51      | 4                     | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3  | 3  | 3  | 3                      | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 5             | 4  | 3  | 5  | 4  | 5              | 3  | 3  | 3  | 4  | 4 |
| docente 52      | 5                     | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3                      | 3  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5             | 4  | 4  | 5  | 5  | 3              | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 |
| docente 53      | 3                     | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3  | 2  | 3  | 3                      | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3             | 3  | 3  | 4  | 4  | 3              | 3  | 3  | 3  | 4  | 4 |
| docente 54      | 5                     | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5  | 3  | 2  | 4                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 4  | 4  | 5             | 5  | 4  | 1  | 2  | 3              | 2  | 4  | 4  | 5  | 5 |
| docente 55      | 3                     | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5  | 4  | 3  | 3                      | 2  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3             | 4  | 3  | 4  | 5  | 5              | 5  | 5  | 5  | 4  | 5 |
| docente 56      | 3                     | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4  | 4  | 2  | 3                      | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2             | 3  | 3  | 3  | 2  | 2              | 1  | 2  | 2  | 2  | 2 |
| docente 57      | 4                     | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3  | 3  | 1  | 2                      | 3  | 4  | 3  | 4  | 2  | 3  | 1  | 4             | 4  | 3  | 4  | 5  | 4              | 4  | 3  | 4  | 4  | 4 |
| docente 58      | 5                     | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5  | 4  | 5  | 4                      | 5  | 5  | 5  | 4  | 2  | 4  | 5  | 5             | 4  | 4  | 5  | 5  | 5              | 5  | 5  | 4  | 5  | 5 |
| docente 59      | 5                     | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5  | 4  | 5  | 4                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5             | 5  | 4  | 5  | 5  | 5              | 5  | 5  | 3  | 5  | 5 |
| docente 60      | 4                     | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3  | 3  | 3  | 3                      | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  |    |    |               |    |    |    |    |                |    |    |    |    |   |

## Anexo N° 6

**ESQUEMA DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO****1. TÍTULO**

Liderazgo situacional y la gestión educativa en las instituciones públicas del nivel inicial de la red n° 05 – UGEL N° 07. Santiago de Surco, 2014

**2. AUTORAS**

Br. Luz Elena Ausejo Izaguirre, [luzhero1996@gmail.com](mailto:luzhero1996@gmail.com), estudiantes posgrado UCV

Br. Luisa Fernanda Flores Jiménez [luisaffj@gmail.com](mailto:luisaffj@gmail.com), estudiantes , posgrado UCV

**3. RESUMEN**

Este estudio representa una muestra de cómo el modelo de liderazgo situacional, se enmarca en la conducta del directivo, la forma conveniente de interactuar con su equipo de trabajo, su positiva y personal influencia en el instante de asumir la responsabilidad de mando. El liderazgo situacional confronta varias maneras de guiar y tan solo una para asumir esa responsabilidad, pues lo significativo de este, se produce en el nivel de desarrollo que debe conocer de la persona, de forma individual y colectiva, El presente trabajo de investigación tiene como problema general ¿Qué relación existe entre Liderazgo situacional y la gestión educativa en las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 UGEL N° 07? Santiago de Surco, 2014? Y como objetivo general es: Determinar la relación que existe entre el Liderazgo situación y la gestión educativa.

**4. PALABRAS CLAVE**

Liderazgo situacional, gestión educativa, compromiso, cultura instiucional, administración de recursos, dirección y liderazgo, delegar, participar, comunicación

**5. ABSTRACT**

This Study represents an example of how a model of situational leadership in this case, is part of the conduct of the manager, the form in which it is appropriate to interact with your team, your staff positive influence at time of assuming command responsibility, then the significance of this occurs at the level of development to be aware of the person individually and collectively, The problem of this research was: What is the relationship between situational Leadership and education management

in Public pre kínder school in Red N° 05- UGEL 07, Santiago de Surco, 2014? Aiming to determine the relationship between situational leadership and education management

## 6. KEYWORDS

Situational Leadership, education management, competence, institutional culture, resource management, management and leadership, delegate, participate, communication

## 7. INTRODUCCIÓN

Podemos notar la ineficacia del actual modelo de Gestión en las instituciones públicas del nivel inicial trae como consecuencia el desorden administrativo, organizacional y funcional en el que se encuentran las instituciones públicas del nivel inicial, por lo que se necesita contar con un liderazgo que permita dirigir y asesorar a sus propios equipos escuchándolos; Ante esta problemática emerge la necesidad de encontrar estrategias o vías que mejoren, Lepeley (2001)p.23 concibe el liderazgo como una ciencia que conduce a una organización de la situación actual a una situación futura y mejor, donde las personas son el principal factor de cambio, la relación que hay entre el liderazgo situacional y la gestión Educativa en las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N° 05 – UGEL 07. Del distrito de Santiago de Surco, se dan a fin de mejorarla y sobretodo fomentar el liderazgo donde la capacidad de dirigir se muestra con el ejemplo y no con el poder y la cohesión

La presente Investigación tiene como objetivo reforzar los resultados ya existentes y se considere como un aporte hacia la mejora de la Educación teniendo en consideración que existe una fundamental relación entre el Liderazgo Situacional y la Gestión Educativa para el éxito o fracaso de una organización en una buena gestión. Esto nos llevó a realizar esta Investigación dejando un campo abierto para sucesivos trabajos similares.

Los antecedentes que empleamos fueron dos internacionales y tres nacionales García (2013) presentó su estudio “Gestión de calidad y el liderazgo. El papel de la

inspección educativa”, donde los resultados nos muestran que en las instituciones educativas donde se observa un liderazgo escolar marcado, se valora el trabajo de los directivos por el mejoramiento de la institución educativa y la valoración positiva sobre la labor de los docentes, considerados como una acción positiva para la calidad educativa.

En Venezuela, González (2013) desarrolla una investigación sobre “El liderazgo del director y el desempeño laboral docente, donde, concluye que es recomendable practicar un liderazgo que brinde las respuestas necesarias a las requerimientos por parte del personal con el que se labora, logrando de esta manera las metas institucionales,

Miramira (2010) en su estudio sobre “Gestión educativa y la calidad educativa en las instituciones de la Red N° 08- San Juan de Lurigancho”, los resultados obtenidos nos muestran que tanto la gestión educativa y la calidad educativa presentan una correlación regular y significativa,

En Huancayo, Huaroc (2010) en su trabajo descriptivo correlacional entra las variables de gestión educativa y formación integral de los estudiantes de secundaria, donde podemos decir que ante una buena gestión educativa, donde se ven involucrados los directivos y docentes, la formación integral de los estudiantes será óptima, teniendo así que es alta la relación de las variables.

Tarazona (2009) nos presenta su estudio, con la finalidad de demostrar la relación del planeamiento estratégico y la satisfacción laboral de los docentes, en instituciones educativas del distrito de Puente Piedra, obteniendo como resultado que si da la relación entre las variables satisfacción laboral y planeamiento estratégico, por lo tanto se encontró que hay una relación alta entre las dimensiones presentadas en cada variable

## **8. METODOLOGIA**

Metodológicamente, el estudio fue de tipo básica, de nivel descriptivo correlacional, donde se describirá la relación entre las variables en un tiempo

determinado. La muestra estuvo representada por 81 participantes, la recolección de datos se realizó la técnica de la encuesta y el instrumento fue un cuestionario para la variable Liderazgo situacional y otro para la variable gestión educativa.

## **9. RESULTADOS**

El resultado más importante obtenido en la presente investigación es que existe una relación directa y significativa entre el Liderazgo situacional y la gestión educativa según los docentes de las instituciones públicas de la Red N°05 – Ugel 07. Santiago de Surco, 2014 (Rho de Spearman = 0,720\*\* siendo ésta una correlación moderada entre las variables). Por lo que se puede afirmar que a mejor liderazgo situacional hay una mejor gestión educativa.

## **10. DISCUSIÓN**

Los resultados de las estadísticas señalan que existe una correlación entre liderazgo situacional y la gestión educativa se obtuvo un coeficiente de Rho Spearman = 0,720 siendo ésta una relación positiva y con un nivel de correlación alta con un p-valor = 0.000 menor a 0.050, por lo que se puede afirmar que el liderazgo situacional se relaciona significativamente con la gestión educativa en las instituciones educativas públicas del nivel inicial de la Red n°05 – UGEL 07, Santiago de surco, 2014, este resultado coincide con la tesis de García (2013) “La gestión de calidad y el liderazgo” de Chile indica que en los centros educativos en que se percibe una gestión con un marcado acento a un liderazgo escolar el compromiso de los directivos son valorados por los profesores como positivos en la percepción de la calidad educativa.

Con relación al liderazgo situacional y la gestión institucional, se observa un coeficiente de correlación de Spearman = 0,648, por lo que existe una relación positiva y con un nivel de correlación moderada y es estadísticamente significativo ( $p = 0,000 < 0.05$ ) por lo que El liderazgo situacional se relaciona significativamente con la gestión institucional de las instituciones educativas públicas del inicial de la Red N°05 –UGEL 07, Santiago de surco, 2014, dichos resultados coinciden con la teoría sobre gestión institucional de la UNESCO

(2011) donde indica que para alcanzar los objetivos estratégicos y metas de las I.E. los directivos ejecutan una planificación, proceso complejo que ayuda a desarrollar un buen liderazgo y por lo tanto una adecuada gestión

Con relación al liderazgo situacional y la gestión administrativa se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0,718$  y un  $p$ -valor= $0.000$  ( $p=0.000 < 0.05$ ), con el cual se confirma que el liderazgo situacional y la gestión administrativa se relaciona directa y significativamente según los docentes de las instituciones educativas públicas del inicial de la Red N°05 –UGEL 07, Santiago de surco, 2014, esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, es decir, el liderazgo situacional es efectivo cuando hay una gestión administrativa alta.

En relación al liderazgo situacional y la gestión pedagógica se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0.698$  y un  $p$ -valor= $0.000$  ( $p=0.000 < 0.05$ ), con el cual se confirma que existe una relación moderada entre el liderazgo situacional y la gestión pedagógica. Los Resultados coinciden con lo planteado en el manual para directivos UNESCO (2011) en donde los directivos deben asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas de las instituciones que dirigen mostrando capacidad de liderazgo.

Finalmente en relación al liderazgo situacional y la gestión comunitaria se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0.592$  y un  $p$ -valor= $0.000$  ( $p=0.000 < 0.05$ ), por el cual se confirma que el liderazgo situacional y la gestión comunitaria en las instituciones educativas públicas del nivel inicial de la Red N°05 .UGEL 07, Santiago de surco 2014. Estos resultados que coinciden con lo manifestado por Agbo (2007), señala que las relaciones escuela comunidad debe sentirse en un contexto cultural, de forma que coadyuven a una acción colaborativa que funcionen a manera de puente entre la escuela y las pequeñas comunidades de ciudadanos cuya cultura conserva las raíces de sus países originales, hablando así de una sociedad multicultural. En la medida que se desarrolle un efectivo liderazgo situacional la gestión comunitaria tiene un nivel alto.

## 11. CONCLUSIONES

Primera: Existe relación directa y significativa entre liderazgo situacional y la gestión educativa de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N° 07 del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014, (Rho de Spearman = 0,720\*\* siendo ésta una correlación alta entre las variables). Por lo que se puede afirmar que cuando el nivel de liderazgo situacional es efectivo el nivel de la gestión educativa es alto.

Segunda: Existe relación directa y significativa entre liderazgo situacional y la gestión institucional de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N° 07 del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014, (Rho de Spearman = 0,648\*\* siendo ésta una correlación moderada entre las variables). Por lo que se puede afirmar que cuando el nivel del liderazgo situacional es efectivo el nivel de la gestión institucional es alto.

Tercera: Existe relación directa y significativa entre liderazgo situacional y la gestión administrativa de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N° 07 del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014, (Rho de Spearman = 0,718\*\* siendo ésta una correlación alta entre las variables). Por lo que se puede afirmar que cuando el nivel de liderazgo situacional es efectivo el nivel de la gestión administrativa es alto.

Cuarta: Existe relación directa y significativa entre liderazgo situacional y la gestión pedagógica de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 – UGEL N° 07 del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014, (Rho de Spearman = 0,698\*\* siendo ésta una correlación moderada entre las variables). Por lo que se puede afirmar que cuando el nivel de liderazgo situacional es efectivo el nivel de la gestión pedagógica es alto.

Quinta: Existe relación directa y significativa entre liderazgo situacional y la gestión comunitaria de las instituciones públicas del nivel inicial de la Red N°05 –

UGEL N° 07 del distrito de Santiago de Surco, en el año lectivo 2014, (Rho de Spearman = 0,592\*\* siendo ésta una correlación moderada entre las variables). Por lo que se puede afirmar que cuando el nivel de liderazgo situacional es efectivo el nivel de la gestión comunitaria es alto.

## 12. REFERENCIAS

Arana, M. (1998). *Principios y procesos de la Gestión Educativa*. Lima, Perú. Editorial: San Marcos con organismos públicos. RDHECS Edición N° 07. Año 4 pp 45-65 de: recuperado el 23 de febrero del 2014, de [http://www.urbe.edu/publicaciones/redhecs/historico/pdf/edicion\\_7/1-3-inteligencia\\_emocional-judería\\_batista.pdf](http://www.urbe.edu/publicaciones/redhecs/historico/pdf/edicion_7/1-3-inteligencia_emocional-judería_batista.pdf)

Beckhard, R. & Pritchard, W. (2000). *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total*. California, Estados Unidos, editorial Norma

Hersey y Blanchard, (1988). *Management of organizational behavior* (5th ed), Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, Recuperado el 1 de julio 2014 <http://ess220.files.wordpress.com/2008/02/hersey-blanchard-1988.pdf>

Lepeley, María (2001). *gestión y calidad en educación*. Mcgraw Hill

Minedu (2012). Ley de Reforma Magisterial N° 29944 y su reglamento de ley D.S.N. 004-2013-ED

Unesco (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima, Perú.

Unesco (2011). *Dimensiones de la gestión educativa*. Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Lima Perú.

Urbano, J. (2005) *Aplicación de las herramientas de gestión en el sistema de recursos humanos*. Tesis de maestría, no publicada; Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.



### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Santiago Aquiles Gallarday Morales, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada **Liderazgo situacional y la gestión educativa en las instituciones públicas del nivel inicial de la red N° 05 – UGEL N° 07. Santiago de Surco, 2014**, de la estudiante **Luz Elena Ausejo Izaguirre**, y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 19% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas de uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 02 de marzo del 2019

  
\_\_\_\_\_  
Santiago Aquiles Gallarday Morales  
DNI: 25514954

# INFORME TURNITING

Feedback Studio - Mozilla Firefox  
 https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?u=1049816763&o=1086473523&lang=es&ts=1

feedback studio | Liderazgo situacional y la gestión educativa en las institucion... /0 7 de 20



Liderazgo situacional y la gestión educativa en las instituciones públicas del nivel inicial de la red N° 05 – UGEL N° 07. Santiago de Surco, 2014

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**Maestra en administración de la educación.**

**AUTORAS:**  
 Br. Luz Elena Ausejo Izaguirre  
 Br. Luisa Fernanda Flores Jiménez

**ASESOR:**  
 Mg. Diana Anicama Ormeño.

**Resumen de coincidencias** X

19 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

**Coincidencias**

|   |                           |      |
|---|---------------------------|------|
| 1 | Entregado a Universida... | 14 % |
|   | Trabajo del estudiante    |      |
| 2 | repositorio.ucv.edu.pe    | 4 %  |
|   | Fuente de Internet        |      |
| 3 | negoestrategia.blogsp...  | <1 % |
|   | Fuente de Internet        |      |
| 4 | enmanueldios.blogspo...   | <1 % |
|   | Fuente de Internet        |      |
| 5 | pt.scribd.com             | <1 % |
|   | Fuente de Internet        |      |
| 6 | Entregado a Universida... | <1 % |

Página: 1 de 72 | Número de palabras: 15169 | Text-only Report | High Resolution | Activado

8:48  
02/03/2019



### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Santiago Aquiles Gallarday Morales, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada **Liderazgo situacional y la gestión educativa en las instituciones públicas del nivel inicial de la red N° 05 – UGEL N° 07. Santiago de Surco, 2014**, de la estudiante **Luisa Fernanda Flores Jiménez**, y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 19% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas de uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 02 de marzo del 2019



---

Santiago Aquiles Gallarday Morales

DNI: 25514954

# INFORME TURNITING

Feedback Studio - Mozilla Firefox  
 https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?u=1049816763&o=1086473523&lang=es&s=1

feedback studio | Liderazgo situacional y la gestión educativa en las institucion... /0 < 7 de 20 > ?



Liderazgo situacional y la gestión educativa en las instituciones públicas del nivel inicial de la red N° 05 – UGEL N° 07. Santiago de Surco, 2014

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**Maestra en administración de la educación.**

**AUTORAS:**  
 Br. Luz Elena Ausejo Izaguirre  
 Br. Luisa Fernanda Flores Jiménez

**ASESOR:**  
 Mg. Diana Anicama Ormeño.

**Resumen de coincidencias** ✕

19 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

**Coincidencias**

|   |                           |      |   |
|---|---------------------------|------|---|
| 1 | Entregado a Universida... | 14 % | > |
|   | Trabajo del estudiante    |      |   |
| 2 | repositorio.ucv.edu.pe    | 4 %  | > |
|   | Fuente de Internet        |      |   |
| 3 | negoestrategia.blogsp...  | <1 % | > |
|   | Fuente de Internet        |      |   |
| 4 | enmanueldios.blogspo...   | <1 % | > |
|   | Fuente de Internet        |      |   |
| 5 | pt.scribd.com             | <1 % | > |
|   | Fuente de Internet        |      |   |
| 6 | Entregado a Universida... | <1 % | > |

Página: 1 de 72    Número de palabras: 15169    Text-only Report    High Resolution    Activado

8:48  
02/03/2019



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

..AUSEJO IZAGUIRRE LUZ ELENA

D.N.I. : ..09488782

Domicilio : ..Av. Machu Picchu 155 Chorrillos

Teléfono : Fijo : ..254.0440 Móvil 997159971

E-mail : ..luzhero.1996@gmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : ..

Escuela : ..

Carrera : ..

Título : ..

Tesis de Posgrado

Maestría

Grado : ..MAESTRA

Mención : ..ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

Doctorado

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

..AUSEJO IZAGUIRRE LUZ ELENA

Título de la tesis:

..LIDERAZGO SITUACIONAL Y LA GESTION EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES  
..PUBLICAS DEL NIVEL INICIAL DE LA RED N°05 UGEMD 9 SANTIAGO DESURCO, 2014

Año de publicación : ..2019

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



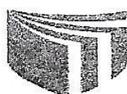
Firma :

*Luz Hero Izaguirre*

Fecha:

13 de Marzo del 2019





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

FLORES JIMENEZ LUISA FERNANDA

D.N.I. : 07881689

Domicilio : Calle Doña Amalia 202-204 Urb. Los Rosales, Surco

Teléfono : Fijo : 0714351 Móvil 999727245

E-mail : Luisa.f.f.j@gmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Grado : .....

Mención : .....

Doctorado

MAESTRA

ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

FLORES JIMENEZ LUISA FERNANDA

Título de la tesis:

Liderazgo Situacional y la Gestión Educativa en las Instituciones  
Públicas del nivel inicial de la Red N° 05-06EL D° 07 Santiago  
de Surco, 2014

Año de publicación : 2019

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : *Luisa*

Fecha : 13. marzo 2019.



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

LUZ ELENA AUSEJO IZAGUIRRE

INFORME TÍTULADO:

LIDERAZGO SITUACIONAL Y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES

PÚBLICAS DEL NIVEL INICIAL DE LA RED N°05 - UGEL N°07 - SANTIAGO DE SURCO,  
2014

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

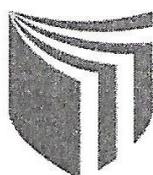
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 28 DE AGOSTO 2015

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORÍA



[Firma]  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

LUISA FERNANDA FLORES JIMÉNEZ

INFORME TÍTULADO:

LIDERAZGO SITUACIONAL y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS

INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL NIVEL INICIAL DE LA RED N°05 - UGEL N°07,  
SANTIAGO DE SURCO, 2014

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 28 Agosto 2015

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORÍA



[Firma]  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN