



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GERENCIA EDUCATIVA EN
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE VELILLE DE LA
PROVINCIA DE CHUMBIVILCAS**

**PRESENTADA POR:
BERNABÉ YAHUIRA PFOCCORI**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGÍSTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

PUNO, PERÚ

2017



DEDICATORIA

Con todo cariño y reconocimiento a: Mis queridos padres (Benancia y Jose) y querida Esposa: Virginia Delgado Sinte y a mis hijos Bernabinho Vidal, Anaiz Lucero, por haber sido el motor y motivo, para continuar mis estudios de Maestría en Educación en esta institución de nivel universitaria.



AGRADECIMIENTOS

- La Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno y a sus autoridades que la conducen, por haberme permitido seguir mis estudios de Post Grado.
- A los Docentes de la Maestría en Educación, mención Administración de la Educación.
- A los Jurados del presente trabajo de Investigación: Dr. Percy Samuel Yabar Miranda, a la Dra. Kelly Ivonne Ayala Pineda, al Dr. Lino Vilca Mamani y a mi Asesor de Tesis M.Sc. Basilide Mamani Puma.
- A los compañeros de la Maestría en Educación de la Sede Chumbivilcas.
- A todas las personas y amigos que apoyaron en varios aspectos la culminación de la Maestría y posterior obtención del Grado Académico.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE ANEXOS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico	2
1.1.1. Líder	2
1.1.2. Definición de liderazgo	3
1.1.3. Liderazgo transformacional	9
1.1.4. Dimensiones de liderazgo transformacional	11
1.1.5. Gestión educativa	14
1.1.6. Dimensiones de la gestión educativa	15
1.1.7. Liderazgo pedagógico	17
1.1.8. La gestión escolar en el contexto de la reforma de la escuela	18
1.1.9. Marco conceptual	19
1.2. Antecedentes	19

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema	27
2.2. Enunciados del problema	28
2.3. Justificación	29
2.4. Objetivos	30
2.4.1. Objetivo general	30
2.4.2. Objetivos específicos	30
2.5. Hipótesis	30
2.5.1. Hipótesis general	30



2.5.2. Hipótesis específicas	30
------------------------------	----

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio	32
3.2. Población	32
3.3. Muestra	33
3.4. Método de investigación	33
3.4.1. Tipo y diseño de investigación	33
3.4.2. Diseño y pasos para la prueba de hipótesis estadística	34
3.4.3. Plan de análisis y prueba de hipótesis	34
3.4.4. Técnica e instrumentos	34
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	35

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. El liderazgo transformacional de los directores de las instituciones educativas	37
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	58

Puno, 29 de diciembre de 2017

ÁREA: Gerencia educativa.

TEMA: El liderazgo transformacional y la gerencia educativa en las instituciones educativas del Distrito de velille de la provincia de Chumbivilcas.

LÍNEA: Organización institucional.



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Población de docentes y directivos de las instituciones educativas del distrito de Velille de la provincia de Chumbivilcas	32
2. Liderazgo transformacional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Velille de la provincia de Chumbivilcas	38
3. Liderazgo transformacional de los directores de las instituciones educativas del medio rural del distrito de Velille de la provincia de Chumbivilcas	39
4. Liderazgo transformacional de los directores de las instituciones educativas del medio urbano del distrito de Velille de la provincia de Chumbivilcas Gestión educativa de las instituciones educativas del medio rural del distrito de Velille	41
5. Gestión educativa de las instituciones educativas del distrito de Velille de la provincia de Chumbivilcas	42
6. Gestión educativa de las instituciones educativas del medio rural del distrito de Velille de la provincia de Chumbivilcas	43
7. Gestión educativa de las instituciones educativas del medio urbano del distrito de Velille de la provincia de Chumbivilcas	45
8. Liderazgo transformacional y la gestión educativa en las instituciones educativas del distrito de Velille de la provincia de Chumbivilcas	46



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Escala de líder transformacional del director de la institución educativa	59
2. Encuesta para identificar el clima organizacional. Instrucciones	60
3. Fotos del trabajo en campo	63
4. Matriz de resultados o conclusiones	65

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulada, el liderazgo transformacional y la gerencia educativa en las instituciones educativas del distrito de Velille de la provincia de Chumbivilcas, se ejecutó debido a que en dicho distrito se visualizó problemas de carácter directivo, administrativo e institucional. La investigación entonces, trata de la relación de las capacidades de liderazgo de los directores y su influencia en la calidad de la gerencia educativa; esto significa, que la calidad de la gerencia educativa, puede ser el resultado de varios factores, tanto extrínsecos como intrínsecos, tales como: el rendimiento académico de los estudiantes, la cooperación de los docentes, el cumplimiento de la programación curricular, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para obras de desarrollo institucional, entre otros; los cuales muchas veces dependen del liderazgo transformacional de los directores de dichas instituciones, por lo que es necesario determinar la relación que existe entre estos factores, ya que los resultados me permitieron a sugerir, darle su debida importancia y para la toma de decisiones a este nivel. En consecuencia, el problema descrito, me permitió realizar un trabajo de investigación de tipo correlacional sobre el liderazgo transformacional de los directores y la gerencia educativa existente en las instituciones educativas del Distrito de Velille, con la finalidad de verificar el comportamiento de dichas variables y plantear alternativas de solución al problema. ¿De qué manera se relaciona el liderazgo transformacional de los directores con la gestión pedagógica, administrativa e institucional, en las instituciones educativas del Distrito de Velille de la provincia de chumbivilcas? A este respecto se generó, los objetivos siguientes: Identificar la manera en que se relaciona el liderazgo transformacional de los directores con la gestión pedagógica, describir la manera en que se relaciona el liderazgo transformacional de los directores con la gestión administrativa, puntualizar la manera en que se relaciona el liderazgo transformacional de los directores con la gestión institucional, todo ello en las instituciones educativas del distrito de Velille de la provincia de Chumbivilcas.

Palabras clave: Administrative, directive, education, management, management, institutional, research, transformational leadership.



ABSTRACT

The present research work, transformational leadership and educational management in the educational institutions of the Velille district of the province of Chumbivilcas, was carried out because in that district problems of a managerial, administrative and institutional nature were seen. The research then deals with the relationship between the leadership abilities of the directors and their influence on the quality of educational management; This means that the quality of the educational management can be the result of several factors, both extrinsic and intrinsic, such as: the academic performance of the students, the cooperation of the teachers, the fulfillment of the curricular program, the participation of parents, the allocation of resources for institutional development works, among others; which often depend on the transformational leadership of the directors of these institutions, so it is necessary to determine the relationship between these factors, since the results allowed me to suggest, give due importance and for decision making to this level. Consequently, the problem described allowed me to carry out correlational research work on the transformational leadership of the directors and educational management existing in the educational institutions of the District of Velille, in order to verify the behavior of these variables and propose alternatives of solution to the problem. How is the transformational leadership of the directors related to pedagogical, administrative and institutional management in the educational institutions of the Velille District of the province of Chumbivilcas? In this respect, the following objectives were generated: Identify the way in which the transformational leadership of the directors is related to pedagogical management in the educational institutions of the Velille district of the province of Chumbivilcas. Describe the way in which the transformational leadership of the directors is related to administrative management in the educational institutions of the Velille district of the province of Chumbivilcas. Point out the way in which the transformational leadership of the directors is related to institutional management in the educational institutions of the Velille district of the province of Chumbivilcas.

Keywords: Administrative, directive, education, management, management, institutional, research, transformational leadership.



INTRODUCCIÓN

El trabajo titulado: El liderazgo transformacional y la gerencia educativa en las instituciones educativas del distrito de Velille de la provincia de Chumbivilcas, se realizó debido a que, en dicho Distrito, se han visualizado problemas de carácter directivo, administrativo que tienen características como:

El mayor porcentaje de docentes manifestaban en las diferentes reuniones convocadas por la Unidad de Gestión Local (UGEL - CH) para asuntos técnico pedagógicas o a nivel del Sindicato Unitario de Trabajadores en Educación del Perú (SUTEP - CH) sobre el estilo de liderazgo autoritario de los directores que generan baja calidad en la gestión educativa que no permiten la formación académica de calidad que beneficie a los estudiantes, cuyas razones fueron el estilo de liderazgo existentes en cada una de las instituciones educativas demostradas por los directores de dichas instituciones, que directamente influyen en los resultados académicos de bajos niveles reflejados en el rendimiento académico de los estudiantes.

Frente a este problema se procedió a ejecutar el trabajo de investigación consistente en la correlación entre el liderazgo transformacional del director y la gerencia educativa; el trabajo está estructurado en cuatro capítulos, donde el primer capítulo desarrolla acerca del planteamiento del problema, antecedentes, objetivos de la investigación, hipótesis y la justificación investigativa; consiguientemente el segundo capítulo muestra acerca del marco teórico y conceptual. Mientras el tercer capítulo expone acerca de la metodología, técnicas e instrumentos, universo de la investigación y sistema de variables; Finalmente, el cuarto capítulo aborda sobre resultados y discusión de investigación, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.



CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico

1.1.1. Líder

Sobre Líder, Ander-Egg (1997) nos menciona que líder en inglés es leader, derivado del verbo to lead (guiar). Vocablo de amplio uso en nuestra lengua, en la que se escribe y pronuncia de acuerdo con la fonética inglesa. Líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores. Para algunos psicólogos sociales, la nota más característica del líder es la de ser el miembro de un grupo que más frecuente y persistentemente es percibido desempeñando actos de influencia sobre los otros miembros del grupo. Como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada.

Desde el punto de vista de Ander – Egg, y de los psicólogos sociales; el concepto de líder es aquella persona que tiene cualidades personales y que, de ella se deriva la capacidad de persuadir o dirigir y esa es la capacidad estrechamente independiente respecto a la posición social a la cual pertenece la persona, o los cargos o funciones que pueda desempeñar porque un directivo no necesariamente tendrá innato la capacidad de liderazgo.

Además, su campo de acción es amplio donde sus atributos de personalidad y habilidades van a originar en la organización o grupos donde son miembros actos de influencia sobre los otros miembros del grupo.

En el sentido más amplio, líder, es el que dirige por ser el iniciador de una conducta social, por conducir, organizar o regular los esfuerzos de otros o por el prestigio, poder o posición. Líder, en sentido estricto, es la persona que dirige por medios persuasivos y en merito a la aceptación voluntaria de sus seguidores. Collao (1997) señala que, el líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con claridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspira llegar.

Gallegos (2004) menciona que, el líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con celeridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspirar y llegar con acciones no coercitivas.

1.1.2. Definición de liderazgo

La capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo se llama liderazgo. Hellriegel (2005) manifiesta que, el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos.

Sin embargo, Ander-Egg (1997) afirma que, el liderazgo es la función realizada dentro del grupo por el líder, en algunos casos con ribetes carismáticos. Existen diferentes formas de liderazgo según las situaciones y tareas: una persona

puede ser líder en un grupo y seguidor en otro. Se puede ejercer influencia en un determinado campo o para la realización de una tarea y no ejercer ninguna influencia de liderazgo en otros ámbitos de actuación. El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Ander – Egg, E, se desarrolla desde el ámbito donde actúa el líder; la función de liderazgo lo realiza en una organización o grupo de personas. Esta función puede incluir el carisma en algunos casos. No siempre la persona será líder en todas las organizaciones.

Pero se dice también que el liderazgo es función de las necesidades existentes en una situación dada y consiste en la relación entre un individuo y un grupo”. En relación funcional solamente existe cuando un líder es percibido por un grupo como

detector de medios para la satisfacción de sus necesidades. Así seguirlo puede ser para el grupo un medio de aumentar la satisfacción de necesidades o de evitar su disminución. El líder surge como un medio para la consecución de los objetivos deseados por un grupo.

Esta concepción de liderazgo es una relación funcional, ésta existe cuando el líder y el grupo se relacionan e interactúan realizando acciones y comportamientos para afrontar una necesidad evidente. El líder es quien deberá satisfacer las necesidades desarrollando sus habilidades, conocimientos y capacidad de liderazgo para lograr la consecución de los objetivos.

Para, Chiavenato (2002) el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir. Siendo cuatro los elementos que caracterizan al liderazgo: La influencia porque el líder influye en sus seguidores a que realicen las acciones correctas para lograr los fines u objetivos. La situación debida a que en un momento dado es necesaria la presencia y actuación del líder quien usando su capacidad de liderazgo buscará afrontar una situación difícil convirtiendo el reto y la incertidumbre en un logro y éxito en la organización.

El proceso de comunicación para que, a través de esto, el líder podrá transmitir sus influencias, ideas y conocimientos en el grupo. Finalmente, los objetivos que son la tarea o meta que tiene el líder y su grupo a través de la acción o trabajo de los integrantes. El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Chiavenato; es eminentemente social porque se da en las organizaciones o grupos sociales donde hay una influencia interpersonal del líder en sus seguidores. Es ejercida en una situación donde la presencia y acción del líder es muy necesaria y fundamental; para ello, se hace uso del proceso de comunicación humana que nos lleva a la consecución de los objetivos.

Guibovich (2006) define el liderazgo “como el proceso por medio del cual los lideres producen a los seguidores a actuar en la búsqueda de objetivos que

representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de uno y otros, líderes y seguidores”. Según Bernal, el concepto de liderazgo es un proceso donde los seguidores son inducidos por los líderes a actuar para buscar los objetivos que no solamente representen los intereses y aspiraciones de líder sino de los demás integrantes del grupo. Al mismo tiempo, deberá incluir las motivaciones, deseos y necesidades que tienen el líder y el grupo en la organización.

Chiavenato (2002) define que el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. El líder ejerce influencia en las personas orientado hacia sus objetivos, las percepciones de los objetivos de aquellas. La definición del liderazgo incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.

Guivobich (2006) citando a Cassio profesor de ESAN, señala al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización; pero también puede emerger fuera de la estructura formal de la organización. Según Cassio, el liderazgo se da cuando el líder tiene la capacidad de influir en un grupo para el logro de las metas. De la misma forma, considera que la influencia puede ser formal cuando el líder desempeña un cargo gerencial en una organización pudiendo ser una empresa, institución educativa, fábrica, club o asociación académica, deportiva, etc. Pero también considera que el líder puede surgir e influenciar en una organización no formal como reunión de padres, reunión de amigos, etc.

Cueva (2006) señala que el liderazgo es la función o autoridad de quien conduce o dirige. La palabra liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder, de prestigio, en otras palabras, define el fenómeno de cristalización de las opiniones y comportamientos de un grupo bajo la acción de un líder.

Según Cueva (2006) afirma que, el liderazgo es la función de un líder quien va conducir o dirigir a los demás integrantes del grupo. Considera que en el

liderazgo está inmersa en diferentes palabras como la autoridad que tiene el líder de una organización; poder que emana de las facultades que le son otorgadas al líder para realizar alguna acción a favor del grupo. El prestigio, ya que el líder es visto como una persona con habilidades, conocimientos y grandes facultades para conducir y lograr los objetivos y éxitos en la organización.

Pratt (2004) manifiesta que el liderazgo es el acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas, unidas para algún proyecto o empresa. Es dirigida por una persona que fomenta la cooperación con el fin de lograr que todos los integrantes aprueben en forma voluntaria las tareas para cumplir los objetivos determinados de la misma forma los fines y métodos. Los dos tipos de liderazgo más importantes desde el punto de vista social son el conservador y el protagonista.

Certo (2000) citando a Elise Goldman, señala que el liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo. Dirigir, en este sentido, significa hacer que los individuos actúen de cierta manera o según un rumbo particular. Idealmente, este rumbo es coherente con factores como las políticas establecidas por la organización, los procedimientos y la descripción de las funciones. El tema central del liderazgo es lograr que se alcancen las cosas por medio de la gente. El trabajo del líder compromete a dirigir al grupo para que actúen siguiendo una dirección o camino planificado que los lleva a alcanzar las metas o fines. Lógicamente se está obligado seguir el rumbo cumpliendo y respetando las funciones propias que tiene cada integrante, todo ello según las políticas que son establecidas por la organización. Es por ello que lograr el objetivo o las metas; a través del esfuerzo de los integrantes de una organización es muy importante y es el papel central de liderazgo.

Koontz (2000) afirma que el liderazgo se define como influencia, es decir, como el arte o proceso de influir en la gente, con la finalidad de que ofrezcan con voluntad y entusiasmo, un esfuerzo para el logro de objetivos comunes. Idealmente la gente le corresponde verse estimulada a desarrollar no solo con la voluntad, sino también con pasión y confianza respecto al trabajo.

La pasión es ardor, ahínco e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja, la experiencia y la habilidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a alcanzar objetivos a través de la máxima aplicación de sus capacidades.

Para Koontz y Weihrich el liderazgo es un arte porque en base a la voluntad y entusiasmo que mueve a la gente a realizar acciones con mucha satisfacción, empeño y alegría o proceso de influir en la gente, cuya finalidad es que, los integrantes de una organización realicen un esfuerzo con el fin de lograr los objetivos en común; ello, es perseguido por los integrantes. Pero, este esfuerzo es, también importante desarrollar la pasión y la confianza respecto al trabajo.

La primera es substancial porque se logra trabajar con mucha intensidad y alegría en la búsqueda de los objetivos. La segunda es igualmente trascendental porque a través de la confianza se van sintiendo capaz de realizar una acción. En general la acción del líder le corresponde estimular y desarrollar la mayor capacidad de confianza y demostrar una considerada actitud, destreza, habilidad y entusiasmo con el grupo para ayudar a alcanzar los objetivos.

Marti (2003) comenta que, el liderazgo es la función que realiza la persona que actúa como líder de un grupo. Implica una relación desigual aceptada por los miembros del grupo. Pueden distinguirse tres estilos de liderazgo; el autoritario, que se produce cuando el líder actúa en forma vertical, autoritariamente sin pedir la opinión ni comentario de ningún miembro del grupo; el laissez-faire, en el que el líder deja actuar a los miembros del grupo sin impartir ningún tipo de pauta, los miembros del grupo pueden tomar decisiones; y el democrático, en el que la función del líder se limita a cohesionar y armonizando las metas y aspiraciones del grupo convirtiéndolas en uno solo. El líder conduce y cohesiona la actuación de los miembros del grupo, buscando que realicen sus funciones de manera correcta siguiendo la ruta o camino que todos han señalado como grupo.

Marti (2003) manifiesta que, el liderazgo es la función del líder de un grupo y en dicha situación existe funciones, atributos y responsabilidades distintas y aceptadas por todos los miembros del grupo.

Collao (1997) señala que el liderazgo se reconoce por tener aptitudes, atributos, personalidad por ello menciona, que depende de la calidad de líder, que corresponda. Logra motivar a la persona en una dirección por medios no coercitivos, sino en base a las ideas, el carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al logro de los objetivos institucionales preestablecidos. Mediante el liderazgo, cualquier miembro de un grupo es capaz de determinar una actitud

reflexiva en los demás e influir para la ejecución de actos que ayuden al grupo a lograr sus objetivos. El liderazgo puede ser ejercido por uno o varios miembros del grupo que actúan de modo diferente según las situaciones que el grupo afronte.

Robbins (1999) manifiesta que el liderazgo, es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas por fuentes de esta influencia, podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización.

Valdivia (2003) señala que el liderazgo es la tarea de poner en acción a personas para la consecución de un objetivo común. Para lograrlo es preciso que las metas hayan sido fijadas de común acuerdo, solo así es posible despertar el interés en su realización y la motivación para trabajar juntos hasta conseguir lo propuesto. El líder debe comprender que, para generar el ambiente adecuado para un esfuerzo creador común que conduzca a la cabal realización de las tareas propuestas, es necesario que los participantes compartan la estructura del objetivo, y acepten los métodos y sistemas de trabajo.

Es elemental despertar el interés y motivación para conseguir los objetivos, de la misma forma brindar un adecuado clima armónico en las reuniones; con el fin de que los planes, acuerdos y metas sean decididas en conjunto, con el compromiso de todos o una gran mayoría, esto logrará que los integrantes realicen sus funciones con satisfacción debido a la expectativa que cada uno de los miembros realiza; el producto será, conseguir las metas propuestas y esto conlleve a la posibilidad del cumplimiento y realización de las tareas concertadas. Farre, y Lasheras (2002) menciona que el liderazgo directivo es la tarea distinguida por la fijación de normas, la organización del trabajo y la concentración en las metas, es muy eficaz para mantener a un grupo centrado en una misión. El líder directivo es aquel que tiene capacidad suficiente para impartir órdenes apropiadas.

Garza (2000) comenta que el liderazgo es una habilidad que requieren todas las organizaciones: La dirección de un país, de un organismo internacional, la gerencia de una compañía, el jefe de un departamento, el promotor de una causa social, el presidente de un partido político, el maestro en un salón de clase, el coordinador de un comité en la organización.

Fernandez y Alvarez (2002) citando a Peter F. Drucker, señala que para este autor la única definición de liderazgo se centra en cinco aspectos:

- a) El líder es alguien quien tiene seguidores que colaboran con él para sacar adelante un proyecto que a todos beneficia. Hablamos, por consiguiente, de liderazgo del ámbito de la influencia al que se están reduciendo todas las hipótesis de investigación.
- b) El líder no es alguien a quien se quiera o se admire por sus atributos personales, por su gracia, inteligencia o encanto. Se le sigue porque interesa, porque posee una visión de futuro de la organización que proporciona seguridad a sus miembros o porque descubre que tiene la fuerza o la capacidad para conducir eficazmente los procesos de la organización hacia el éxito.
- c) La popularidad no es un rasgo del liderazgo, los resultados si. Los líderes mantienen su liderazgo si son capaces de ofrecer de forma sostenida resultados que responden a las expectativas de sus seguidores.
- d) Los líderes son muy visibles y establecen ejemplos. Sus seguidores necesitan conocer directamente sus proyectos, aunque sea a través de los medios, relacionarse personalmente con él, identificarse.

Es decir, los valores, principios que conforman su visión de futuro y que suele manifestarse a través de un lenguaje claro y atrayente. Su forma de vida debe relacionarse con la historia que cuenta y con los valores que defiende la forma que sus seguidores puedan identificarlo e identificarse fácilmente con ella.

- e) El liderazgo no es un rango, privilegio, título o fuente de ingresos, más bien se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad.

1.1.3. Liderazgo transformacional

Se considera al estilo de liderazgo como una de las variables para lograr la excelencia, por el cual el estilo que prevalece en el equipo directivo es útil para la organización de calidad.

Munch (2002) por su parte nos dice que el estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia. Antes de continuar, es necesario aclarar que los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero que, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra. Se refiere a una forma particular de comportamiento que adopta y desarrolla el gerente para dirigir a la organización. Dichos comportamientos son, relativamente duraderos. Este estilo de dirección prevaleciente en la organización es un factor que va determinar que se alcance y logre la excelencia.

El desarrollar un estilo de liderazgo significa que la persona que dirige y lidera una organización va mostrar una serie de conductas y comportamientos comunes para con los miembros de la organización. Pero no siempre la persona puede mostrar un solo estilo de liderazgo ya que el líder le concierne ser cauteloso, sin embargo, concluye que no existe ningún estilo de liderazgo que sea más efectivo. Las situaciones de liderazgo son tan variadas, que afirmar, que un estilo de liderazgo es el más efectivo sería simplificar demasiado el asunto. De hecho, un estilo de liderazgo exitoso para los gerentes en una situación puede ser ineficaz en otras.

En una institución puede ser efectivo algún estilo de liderazgo en todas las situaciones; en otras, los casos y situaciones que se presentan son distintas y variadas donde sería difícil que un solo estilo de liderazgo aplicado sería útil; por ejemplo es beneficioso aplicar un estilo democrático en una organización médica buscando el consenso y la participación de todos los integrantes; pero, hay casos en que aplica un estilo autocrático debido a una urgencia, el director gerente toma una decisión rápida y sin la opinión de nadie. Esta forma o estilo de liderazgo pertenece a las teorías situacionales de liderazgo donde se da la debida importancia a la variedad de estilos que se puede aplicar en la institución. Lussier (2002) afirma que el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que

caracteriza al líder. Un antiguo planteamiento del método de comportamiento reconoce dos estilos de liderazgo: autocrático y democrático.

Se define dirección y liderazgo como el proceso de influencia recíproco en el cual uno de los miembros del grupo (líder) ejerce un mayor grado de influencia que el que el grupo en su conjunto ejerce sobre él cuando el contexto en el que se desarrolla dicho proceso así lo demanda, logrando de esta manera la orientación de todos hacia el logro de unos objetivos comunes previamente establecidos. Por su parte, el estilo de dirección y liderazgo es definido como la forma a través de la cual el dirigente desarrolla el proceso de dirección y liderazgo, el cual puede ser caracterizado por presentar un énfasis en las tareas y/o en las personas; es la concatenación de rasgos, habilidades y comportamientos a los que recurre el dirigente para interactuar con los colaboradores y obtener así los resultados deseados. Tal forma del proceso de influencia no es unidimensional, sino que, muy al contrario, consiste en un par de facetas del líder, perceptibles y valorables por parte de los miembros del grupo, y que pueden operacionalizarse según un sistema determinado de variables.

1.1.4. Dimensiones de liderazgo transformacional

A continuación, se mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del Liderazgo Transformacional. Según Bass (1985) el líder transformacional se distingue por cuatro características básicas, relacionándolas con la labor desempeñada por el docente:

- La consideración individual.
 - La estimulación intelectual.
 - La motivación inspiracional.
 - La influencia idealizada.
- a) Influencia idealizada (carisma): El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas. El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto (Bernal 2000) en tal sentido, el

docente debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal; así mismo, demostrar auto confianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal. Es por ello que el liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. En consecuencia, los docentes que presentan esta cualidad (influencia idealizada) son capaces de obtener el esfuerzo y colaboración extra de su personal para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

- b) Motivación inspiradora: El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás (Bass citado por Bernal 2000) En relación a esta cualidad, como es la motivación inspiradora, el docente o líder educativo deberá aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución. En este sentido, los directores deberán diagnosticar las necesidades individuales de los miembros del personal y atenderlas individualmente. Asimismo, deberá delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación en el desarrollo personal, para elevar el nivel de seguridad y confianza en sí mismo del personal y así lograr mayores niveles de responsabilidad de los miembros.
- c) Estimulo intelectual: El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores. En tal sentido, el docente en su función laboral requiere promover en sus seguidores (alumnos) la estimulación intelectual, ya que su aspecto esencial reside en proponer nuevo enfoque para viejos problemas; es decir, el educador debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad para la solución de problemas que se le puedan presentar con los miembros del personal bajo su cargo. Se trata de estimular la actuación de este personal, animándolos a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades,

proporcionando así nuevos enfoques a los problemas, facilitando las cosas, no imponiéndolas (Bernal 2000). El líder educativo debe fomentar la creatividad y enfatizar en un re pensamiento y reexaminación de suposiciones subyacentes a los problemas. Deben utilizar la intuición y la lógica para resolver situaciones conflictivas. Los líderes que estimulan intelectualmente a su personal, desarrollan seguidores que atacan y resuelven los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras (Gutierrez 1999) Es decir, los seguidores, en este caso, se transforman en solucionadores más efectivos de problemas con y sin la ayuda del líder.

- d) Consideración individual: El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado. Bajo estos postulados, se puede indicar que los docentes quienes ejercen su rol de liderar dentro de la educación deben aplicar este tipo de liderazgo, en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores. Por tal razón, la consideración individualizada es otro factor de suma importancia ya que se refiere a aquellas conductas que conforman una relación directa entre el líder y el personal bajo su cargo, prestando atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente, orientándolo. Es decir, los líderes educativos deben dar ánimo, aumentar el optimismo y entusiasmo, comunicando sus visiones de futuro realizables. Lo anterior referido implica que la preparación del líder educativo debe estar encaminada a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y, sobre todo, reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas.

En tal sentido, el proceso de liderazgo en el contexto educativo, implica que los docentes líderes deberán estar encaminados a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y sobre todo reafirmando cada día más la autoestima de sus

seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas.

Este nuevo enfoque sobre el liderazgo transformacional describe a los líderes sobre la base de un modelo holístico articulado, el cual permite mantener una imagen positiva en la mente de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrándoles respeto y confianza a través del comportamiento de modo que refuerce la misión y visión.

En ese orden de ideas, el liderazgo transformacional se presenta como la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de organización. Por lo tanto, todos estos planteamientos nos indican que las instituciones educativas del futuro deberán asumir este estilo de liderazgo, ya que las personas de hoy en día demandan atención individualizada, inspiración, recibir dirección, motivación, pero, sobre todo, comprensión y afecto por parte de sus líderes.

Por lo tanto, si las organizaciones educativas logran emprender este camino, podrán alcanzar cambios en sus estructuras organizacionales perdurables a lo largo del tiempo. Es por ello, que se plantea el liderazgo transformacional como un estilo de liderazgo, esencial en las organizaciones, ya que promueve cambios verdaderos en la forma de pensar y actuar de sus actores, centrando su atención en el desarrollo humano.

Asimismo se manifiesta que el objetivo del liderazgo transformacional es transformar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término, cambiando sus mentes y sus corazones, ampliando su visión, su intuición y su comprensión, clarificando los fines, haciendo que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores, y motivando a cambios permanentes que se perpetúen en el tiempo y generen un impulso para sus seguidores, ya que ser líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía y fe.

1.1.5. Gestión educativa

El clima institucional es el ambiente generado en las instituciones educativas a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en las mismas. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada

docente, directivos, estudiantes y padres de familia de las instituciones educativas y que se expresan en las relaciones personales y profesionales. Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento eficiente de las instituciones educativas, así como crear condiciones de convivencia armoniosa y buscar el bien común. "Calidad Educativa". Un buen clima o un mal clima institucional, tendrá consecuencias, para la Institución Educativa a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros de la Institución Educativa. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación en el puesto de trabajo, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación en el puesto 'de trabajo, ausentismo, deserción, poca innovación, baja productividad, etc.

El clima institucional se define en si, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los elementos sujetos: docentes, estudiantes, padres de familia, personal jerárquico, directivos de una institución educativa, que se supone son una fuerza que influye en la conducta de sus integrantes estructurales.

1.1.6. Dimensiones de la gestión educativa

Sanchez (2008) plantea las siguientes dimensiones del clima institucional en el trabajo de las Instituciones Educativas, que las cuales se mencionan como:

- a) **Gestión pedagógica:** La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficace y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. Se conocen como indicadores de la gestión pedagógica como: motivación al desempeño docente, reconocimiento del desempeño docente, toma de decisiones, promoción del trabajo en equipo y capacitación. Esta definición apunta hacia la

democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia. En tal sentido, la gestión educativa puede definirse como el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales. Mientras que la administración educativa es el sistema de teorías, categorías y conceptos que describen y explican toda la temática de la organización, conducción y dirección de la educación, la gestión de la educación, es el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que permiten llevar a la práctica la teoría explicativa de la conducción de la educación, en otras palabras, son las estrategias concretas que posibiliten administrar el desarrollo de la educación

- b) Gestión administrativa: Esta es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico; para tener una concepción más amplia del término, debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henri Fayol, un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres. Que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. Se consideran como indicadores generales de la gestión administrativa: la ética y eficacia en sus funciones, la Imparcialidad en sanciones, el respeto al personal a su cargo y la capacidad directiva. Partiendo de los conceptos antes señalados, podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Sus elementos son: Planeación: Planificar implica, que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y

comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos. Organización: Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Dirección: Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Control: Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

- c) Gestión institucional: El director es responsable de la gestión institucional, considerado que el director asume la representación legal de la institución. Ejerce su liderazgo en la gestión institucional basándose en los valores éticos, morales y democráticos; el director debe tener siempre en mente, que su principal objetivo es el “mejoramiento de la calidad educativa” y para ello, lo primero que debe de hacer es el diagnóstico de su institución y priorizar los problemas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), dentro de algunos indicadores podemos encontrar: el mantenimiento de recursos, visión al futuro, solución de conflictos, comunicación horizontal, clima institucional favorable, aplicación del PEI, cumplimiento de normas.

Para ser un líder de la educación, necesita organizar su trabajo, dedicar suficiente tiempo a cada una de las actividades planificadas en el Plan Anual de Trabajo (PAT).

La actividad del director debe ser la de identificar problemas, clasificarlos y presentarlos ante el Consejo Educativo Estudiantil (CONEI), Haciendo ver la importancia de ellos y sugiriendo las soluciones oportunas, para que sean consideradas dentro del (PAT)

1.1.7. Liderazgo pedagógico

La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de

los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

Este enfoque no excluye que el director es la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, tal como lo establece la Ley General de Educación en su artículo 55. Sin embargo, esta autoridad funcional es insuficiente por sí sola, es preciso ejercerla a la par de un liderazgo que incluya la autoridad moral y profesional, así como el acuerdo y colegialidad. En ese sentido, asumimos la gestión escolar como el “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa”. La gestión escolar entonces tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela. Una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en: El ejercicio del liderazgo pedagógico, con el fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.

1.1.8. La gestión escolar en el contexto de la reforma de la escuela

En los últimos cien años casi todas las instituciones han cambiado, menos la escuela. En general, la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. El otro elemento de análisis del problema son los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por nuestro país, tanto en evaluaciones nacionales como internacionales. Esto ocurre porque el diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos que es educar y la demanda educativa del siglo XXI. Esta situación se ve reflejada en la mayoría de escuelas del país, en las que se pueden encontrar:

- Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes.
- Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones.
- Instrumentos de gestión de cumplimiento solamente normativo poco funcionales.

- Participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos
- Desconfianza, subordinación y conflicto como estilos de relación entre los actores de la comunidad educativa.

1.1.9. Marco conceptual

Gestión: Es la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales definiendo las características de la organización que ha de llevar a la práctica, la propuesta pedagógica.

Liderazgo: El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.

Jefe: Es aquella persona que conduce una organización y está encargada de administrar los recursos materiales y humanos; como instancia superior de una organización es la responsable de la buena marcha y el logro de las metas y objetivos en la institución que dirige.

Líder: Es aquella persona que puede unir y dirigir a otros e manera efectiva para lograr determinados objetivos. Se aplica a nuestro estudio al considerar al director en un papel de líder que va a conducir y guiar a la institución educativa que dirige hacia las metas propuestas.

Liderazgo de calidad: El liderazgo de calidad viene a ser un modelo de gestión de calidad donde se va guiar y conducir una organización de la situación actual poco fructífera a una situación futura grandiosamente mejor donde las personas sean el principal factor de cambio.

1.2. Antecedentes

López (2005) en su tesis plantea el siguiente objetivo general: Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los directores con la satisfacción laboral de los profesores en las instituciones Educativas Secundarias de la ciudad del Cusco, durante el año 2005, aplicando la metodología descriptiva y el nivel correlacional en 101

Instituciones Educativas a una población de 2111 docentes de la ciudad del Cusco, ha recolectado datos en el cuestionario que consta con 35 ítems y para la variable dependiente cuestionario que consta con 18 ítems, llegando a la conclusión general en el sentido de que la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral se presenta de la siguiente manera: la satisfacción laboral presente correlación significativa con los estilos de liderazgo transformacional; mientras que los estilos de liderazgo Laissez Faire y transaccional no presentan correlación.

El estilo de liderazgo que presentan los directores de las Instituciones Educativa de la ciudad del Cusco es diverso, por cuanto varían desde el liderazgo transformacional, pasando por el transaccional hasta la Laissez Faire. Las características de los estilos de liderazgo de los directores de las Instituciones Educativas secundarias de la ciudad del Cusco se presentan favorables en cuanto a carisma, actuación del directivo/a e inspiración, en cambio son desfavorables en las dimensiones de estimulación intelectual, tolerancia psicológica, consideración individual y participación.

Las características de satisfacción laboral de los profesores de las Instituciones Educativas secundarias de la ciudad del Cusco se presentan favorables en cuanto a la satisfacción con las relaciones interpersonales, la satisfacción intrínseca del trabajo y con la supervisión y la participación en las organizaciones, en cambio se presentan desfavorables las dimensiones de satisfacción con las remuneraciones, las prestaciones básicas y la seguridad en el empleo, las prestaciones materiales y recompensas complementarias y el ambiente físico del trabajo. El grado de satisfacción laboral que presenta los profesores de las Instituciones Educativas secundarias de la ciudad del Cusco es parcial, puesto que presentan satisfacción alta, mediana y baja.

Por otro lado, Vargas (2013) en su tesis de grado de Magister, plantea el siguiente objetivo general: Determinar en qué medida se correlaciona el liderazgo directivo y el clima institucional de la Institución Educativa N° 51027 Juan de la Cruz Montes Salas de Quillabamba en la provincia de La Convención Cusco - 2013. Utilizando la metodología descriptiva correlacional con el propósito de establecer alguna relación y posible causalidad entre las variables de liderazgo directivo y el clima institucional en una misma muestra conformado por 50 personas (entre director, docentes y estudiantes de los niveles de inicial, primaria y secundaria), ubicada en el distrito de Santa Ana, provincia de la Convención. Ha utilizado como instrumento una encuesta que estaban constituida por

preguntas que abarcaran diferentes dimensiones en ambas variables, por una cantidad de ITEMS estructuradas con la escala de Lickert de cinco categorías de respuesta con un rango del 1 al 5 clasificada en las siguientes denominaciones: Siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1). y llega a las siguientes conclusiones:

El nivel de desempeño de los profesores de la Institución Educativa N° 51027 Juan de la Cruz Montes Salas, es considerado deficiente por la mayoría de los estudiantes encuestados. Esto es respaldado por el incumplimiento de las funciones de planeamiento, organización, dirección, monitoreo y acompañamiento eficaz a los estudiantes además la inasistencia y permanencia en la institución educativa es evidente a las luces de las encuestas. Por otro lado, optan por un tipo de liderazgo vertical, pocos profesores apuestan por el cambio ya que se deduce de las encuestas que hay miedo al cambio de paradigmas y se apoyan mucho en la normatividad, dejando poco espacio para la innovación y el desarrollo de la imaginación.

El tipo de liderazgo que se da en los directores de la Institución Educativa N° 51027 Juan de la Cruz Montes Salas. La Convención-cusco es autoritario, el 85% y solo el 15% consideran democrático constructivo esto significa que el mayor porcentaje de los profesores optan por un tipo de liderazgo que no permite desarrollar en toda su dimensión a los educandos, por lo que los estudiantes dado su situación social, económica, cultural desean tener ejemplos de emprendimiento para dejar atrás sus actuales condiciones.

Los estudiantes tienen muchas potencialidades y no son adecuadamente estimuladas por los profesores y por eso muchos de sus talentos y habilidades están aletargados como por ejemplo en las actividades deportivas, artísticas, interpersonales, cinéticas, medioambiente, comunicativas, interpersonales, lógicas espaciales; esto por tener un estilo de liderazgo autoritario por parte de los profesores su predisposición para aferrarse a lo conocido y resistirse al cambio.

Rincón (2005) efectuó un estudio de investigación acerca de la “Relación entre Estilo de Liderazgo del director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas”; sobre una muestra estratificada que ha sido considerada proporcionalmente de los 9 colegios que conformaron el universo, teniendo diferentes muestras de docentes y alumnos en cada colegio. Siendo en total la muestra 165 docentes y 377 alumnos. El mayor número de muestras de docentes y alumnos siendo de la I.E. Juan Espinoza Medrano.

El estudio se realizó en el Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas en la cual en el resultado de su investigación el autor llega a las siguientes conclusiones:

- Los datos evidenciaron que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe alto grado de correlación (0,76 de correlación de acuerdo al coeficiente de Pearson es una correlación positiva considerable) en las instituciones educativas del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas.
- Se ha hallado que en las instituciones educativas del valle del Chumbao los estilos de los directores que predominan son el estilo anárquico y el autoritario, lo cual evidencia que no ha habido innovaciones significativas en el estilo de dirección pues existe evidencia de que se continúa con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas.
- Finalmente, respecto al desempeño de los docentes la investigación concluye que en la mayoría de las instituciones educativas del valle del Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente porque está afectado por el estilo de liderazgo de los directores.

Rodríguez (2006) realizó la investigación sobre la “Percepción de los Estudiantes de Enfermería sobre los Estilos de Liderazgo de los docentes del departamento académico de enfermería de la UNMSM diciembre 2005”; trabajo con una muestra de 147 estudiantes obtenida mediante el muestreo probabilística estratificado aleatorio simple de los 5 años de estudios del universo de 490 estudiantes de enfermería. Rodríguez (2006) señala las siguientes conclusiones:

- Que existe un porcentaje considerable (53%) de estudiantes que tienen una percepción desfavorable sobre los estilos de liderazgo de los docentes del D.A.E.
- Ello, está relacionado a que el docente demuestra desinterés por la participación del estudiante, indiferencia ante las situaciones difíciles que este atraviesa o es rígido ante esta situación, hace diferencia en su trato con el estudiante, es desatento, mantiene una mala comunicación, impone su criterio o forma de pensar, es indiferente al desarrollo de las fortalezas y/o potencialidades, y permanentemente insiste en los errores de los estudiantes.

- También concluye que existe un gran porcentaje de estudiantes que considera desfavorable las características de los estilos de liderazgo de los docentes como 74% en comunicación, 58% en relaciones interpersonales, 72% al trabajo en equipo y 71% en el desarrollo de potencialidades.

Mansilla (2007) efectuó un estudio de investigación acerca de la “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución “Inmaculada Concepción” de Los Olivos; trabaja con una muestra que se ha considerado a la totalidad de directores que dirigieron del 2001 al 2005, 78 padres de familia (65% del universo de padres), 11 profesores (46% del universo de docentes), y 78 estudiantes (65% del universo de estudiantes). En la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

- En los años de servicio educativo 2001-2005, el director D1 (2002), evidenció un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia logro 25 puntos considerado como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.
- El director D2 cuyo estilo directivo fue autocrático contaba con 15 años de experiencia y logro 22 puntos considerado como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.
- El director D3 cuyo estilo directivo fue democrático, contaba con 20 años de experiencia y obtuvo 28 puntos considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. Este resultado es concordante con la primera hipótesis, primera variable y primer objetivo.
- El año 2005 fue calificada la gestión del director D3 por los estudiantes con un puntaje de 62.98 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En cambio, los directores D3 y D2 obtienen 35.92 y 19.6 considerado como moderado y bajo respectivamente.
- Los padres de familia calificaron la gestión de los tres directores que laboraron del 2001 al 2005. Habiendo logrado el director D3=59.21 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En comparación del director D1=30 puntos y D2=29.29 puntos considerado moderado y bajo respectivamente.

Mendoza (2005) en su tesis “Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional” para optar el grado de Doctor en Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Tlaxcala. Cuya formulación del problema fue: ¿Cuál es el perfil de liderazgo transformacional y transaccional de los gerentes de ventas de la Empresa Farmacéutica “B” desde un autorreporte, así como desde la percepción que tienen los seguidores (trabajadores) con respecto a la conducta de los primeros?, para alcanzar el objetivo de realizar un estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de los gerentes de ventas de la Empresa Farmacéutica “B” y evaluar su impacto en variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) bajo el modelo de Bass y Avolio. Aplicando una metodología comparativa una población de trabajadores de la Empresa Farmacéutica “B” del área de ventas a nivel nacional; dichos trabajadores fueron divididos en gerentes y seguidores en un total de N=412. En cuanto a las conclusiones, manifiestan que el perfil de liderazgo transaccional y transformacional se observa que en tres factores de liderazgo existen coincidencias en cuanto al perfil del Gerente de Ventas visto por el autorreporte y la percepción de los Seguidores, los tres estilos de liderazgo son: E1 Influencia idealizada (Atributo), E2 Influencia idealizada (Conducta) y E3 Inspiración motivacional. El E7 AXE Activo se observa en los seguidores en los primeros 4 factores del perfil, en contraste con los Gerentes que lo incluyen dentro de los segundos (5-9). Desde la percepción de Gerentes la variable de resultado a la que se enfoca más es la E11 Esfuerzo extra, mientras que para la percepción de los Seguidores es la E12 Efectividad. De manera general, existen diferencias significativas entre la percepción que tienen los Gerentes y Seguidores con respecto al perfil de liderazgo transformacional y transaccional. Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional influyen de manera directa significativa con cada una de las variables de resultado: E10 Satisfacción, E11 Esfuerzo extra y E12 Efectividad. Lo anterior implica tanto a la percepción de los propios Gerentes como la de los Seguidores. Existen coincidencias en cuanto a las percepciones de los Gerentes y Seguidores en cuanto a variables de liderazgo transformacional y transaccional que impactan a la E10 Satisfacción siendo: la E3 Inspiración motivacional, la E6 Premio contingente y la E1 Influencia idealizada (Atributo). En cuanto a la E11 Esfuerzo Extra, las coincidencias en percepción de los Gerentes y Seguidores en cuanto al impacto de estilos de liderazgo transformacional y transaccional solo la E3 Inspiración motivacional se identificó.

Gaibor (2007) en su tesis: “El liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela Manuel de Echeandía, de la ciudad de Guaranda, provincia bolívar para el periodo 2006 - 2007” para optar el grado de maestría en Gerencia Educativa. El problema a investigar fue: ¿Qué impacto produce el liderazgo educativo en la gestión institucional para mejorar la formación de los estudiantes de la escuela Manuel de Echeandía?, para poder alcanzar el objetivo de: Determinar el impacto que produce el liderazgo educativo en la gestión institucional para mejorar la formación de los estudiantes. Este estudio tiene un universo compuesto por: 27 docentes incluido el director y 464 niños por lo que se procedió a extraer la muestra poblacional en cuanto a los señores docentes se aplicó el tipo de muestreo poblacional por que se escogió a todo el grupo de docentes. La población estudiantil para esta investigación se detalla de la siguiente manera: Total de Estudiantes a quien se dirigió nuestro trabajo es 464, por lo que se aplicó la fórmula respectiva para obtener la muestra. la investigación es bibliográfica y de campo no experimental y descriptiva, llegando a las siguientes conclusiones: Los niños de primero y segundo año de edad de la escuela Manuel de Echeandía no conocen que es un líder, con varias demostraciones, los niños pudieron identificar claramente al presidente como líder del Ecuador, los niños relacionan al líder como un amigo, los niños tienen la seguridad que el liderazgo no lesiona a las personas, ya que según lo expresaron no existen amenazas no gritos, el líder debe trabajar para la gestión institucional, si existe en parte un liderazgo educativo, pero falta mejorarlo, se evidencia la existencia de un liderazgo educativo, seguido de otros tipos de liderazgo. Pero se advierte un desconocimiento de las características que poseen los mismos, los líderes más se hacen que nacen, la inteligencia es una herramienta importante para ser líder, los líderes consiguen la confianza de sus seguidores por su posición firme y tenaz, la puesta en práctica del liderazgo educativo da buenos resultados en la gestión institucional, la escuela Manuel de Echeandía potenciará el equipo humano con la utilización de sistemas innovadores de enseñanza, la aplicación de un liderazgo educativo ocasionará un impacto favorable en la sociedad, las importante incluir temas de liderazgo en las unidades didácticas, es necesario contar con una guía de formación de líderes para el buen desenvolvimiento de la gestión institucional, la sociedad ecuatoriana requiere de la formación de niños líderes, deben emplearse estrategias de liderazgo educativo que garantice la formación de los estudiantes.

Calero (2006) considera que es importante que el Director del centro educativo, tome conciencia de su rol de líder, el mismo que le permita inspirar respeto y debe ganar el



apoyo, por lo que él sostiene, por lo que él representa y por su forma de relacionarse con sus colegas docentes. El líder tiene poder, tiene autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso, no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula e infunde en la organización escolar, valores que representan las más altas aspiraciones de los miembros.

Calero (2006) considera que el liderazgo es el proceso de influir sobre las personas, para que intenten con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo. El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar, puede no serlo para otro; varía según la organización, las personas y las tareas. El liderazgo es una nueva filosofía de dirección, para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los potenciales humanos, en el logro de una misión. El liderazgo incrementa la calidad del trabajo, al dinamizar la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguir la calidad total.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema

A pesar que el Ministerio de Educación del Perú a través de las Direcciones Regionales de Educación y las Unidades de Gestión Local como también los directores de cada Institución Educativa del Distrito de Velille de la Provincia de Chumbivilcas de la región Cusco, capacitan a los directores en temas de administración y gestión educativa, tratan de mejorar la infraestructura, mobiliario escolar y parte del equipamiento e implementación de laboratorios de las instituciones educativas del Distrito de Velille, las condiciones de trabajo de los docentes siguen siendo un problema educativo, tales como las diferencias en el horario y disponibilidad de materiales educativos, el clima institucional inadecuada, el liderazgo desfavorable de los directores para el trabajo pedagógico, que directamente repercuten en la gestión educativa de calidad. Pero la dinámica o inercia de las instituciones educativas, depende de una serie de factores como son el aspecto económico, político y sobretodo, la capacidad de la gerencia educativa, que depende de la capacidad de liderazgo de los directores de las instituciones educativas, que implica el gestor y promotor de la productividad, eficiencia y eficacia. La investigación entonces, trata de la relación de las capacidades de liderazgo de los directores y su influencia en la calidad de la gerencia educativa; esto significa, que la calidad de la gerencia educativa, puede ser el resultado de varios factores, tanto extrínsecos como intrínsecos, tales como: el rendimiento académico de los estudiantes, la cooperación de los docentes, el cumplimiento de la programación curricular, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para obras de desarrollo institucional, entre otros; los cuales muchas veces dependen del liderazgo transformacional de los directores de dichas instituciones, por lo que es necesario

determinar la relación que existe entre estos factores, ya que los resultados me permitirán sugerir darle su debida importancia y para la toma de decisiones a este nivel. Las evidencias prácticas para el desarrollo de este estudio fueron motivadas por el hecho de haber observado en oportunidades menos esperados las diferentes discrepancias entre grupos de docentes que apoyaban la gestión del director y el grupo opositor evidenciados en las actas de reuniones de trabajo institucional en donde los docentes manifestaban no estar de acuerdo con las gestión del director en aspectos como: la gestión académica (capacitación, innovación), la gestión administrativa (manejo económico institucional, parcialización, falta de estímulos, reconocimiento) y la gestión educativa emprendida por los directivos, de las Instituciones educativas del presente trabajo ; así mismo observe en algunas ocasiones que la labor: pedagógica, personal y social, se desarrollaba en un clima organizacional desfavorable, en donde muchos docentes a mi manera de ver ya perdieron la identidad y compromiso con las instituciones, ellos no querían participar en actividades culturales, ni extracurriculares que requiere todas las institución educativas dentro de su plan de trabajo.

Asimismo, se observó que en las instituciones educativas del Distrito de Velille, el mayor porcentaje de docentes opinaban en las diferentes reuniones convocadas por la Unidad de Gestión Local (UGEL - CH) para asuntos técnico pedagógicas o a nivel del Sindicato Unitario de Trabajadores en Educación del Perú (SUTEP - CH) sobre el liderazgo autoritario de los directores que generan climas institucionales resquebrajadas que no permiten la gerencia educativa de calidad que beneficie a los estudiantes, cuyas razones son el estilo de liderazgo existente en cada una de las instituciones educativas demostradas por los directores de dichas instituciones, así mismo, se observó los resultados académicos de bajos niveles reflejados en el rendimiento académico de los estudiantes.

2.2. Enunciados del problema

En consecuencia, el problema descrito, permite realizar un trabajo de investigación de tipo correlacional sobre el liderazgo transformacional de los directores y la gerencia educativa existente en las instituciones educativas del Distrito de Velille en el año 2016, con la finalidad de verificar el comportamiento de dichas variables y plantear alternativas de solución al problema.

2.3. Justificación

El presente trabajo de investigación, se justifica por lo siguiente:

Este estudio se convierte en una herramienta para la toma de decisiones de la dirección de la UGEL - CH ante las modificaciones internas, de tecnología y necesidad de capacitación para enfrentar las nuevas tareas encomendadas a nuestra institución, y la necesidad de una mayor calidad y eficiencia del personal docente que trabaja directamente con los estudiantes. Y las sugerencias serán propuestas para reforzar los factores positivos y sustituir los negativos en ideas que beneficien tanto a los docentes y directivos de las instituciones educativas mencionadas.

La importancia de la gerencia educativa en una institución educativa es fundamental, en vista de que constituye la razón de ser, la esencia dentro de una institución educativa para lo que fue creada, ya que una adecuada gerencia educativa para poder lograr éxito, se apoya y funciona a través de personas, equipos de trabajo, para alcanzar resultados esperados porque técnicamente gestión es el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos para lograr los propósitos establecidos.

A sí mismo, se ha seleccionado este tema de estudio para el trabajo de tesis debido a las necesidades de las instituciones plasmadas en su visión y misión de lograr la mejora continua de los servicios educativos de alta calidad y de atención a los estudiantes clave para el logro de este propósito, y es el liderazgo transformacional favorable un elemento importante para el logro de este objetivo teniendo en cuenta todos los elementos de la organización, tanto los internos (directivos, docentes, personal administrativo y de servicios) y los externos (estudiantes y público en general). Cabe también mencionar que si la institución no cuenta con un liderazgo transformacional adecuado, no proporcionará un servicio de calidad en la gerencia educativa y la imagen de nuestra institución se verá afectada en la comunidad.

La presente investigación se justifica porque tiene el propósito de determinar el grado de correlación entre el liderazgo transformacional de los directores de las instituciones educativas del Distrito de Velille de la provincia de Chumbivilcas y la gerencia educativa. Así mismo el presente trabajo de Investigación se justifica porque permite poner en relieve la trascendental importancia que tiene la gerencia educativa de las instituciones

educativas. El ser humano como un ser social, tiende al mejoramiento de acciones para promover y conservar un status adecuado referente a la gerencia educativa.

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo general

Determinar el grado de correlación entre el liderazgo transformacional y la gerencia educativa en las instituciones educativas del distrito de Velille de la provincia de chumbivilcas.

2.4.2. Objetivos específicos

- Identificar la manera en que se relaciona el liderazgo transformacional de los directores con la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Velille de la provincia de chumbivilcas.
- Describir la manera en que se relaciona el liderazgo transformacional de los directores con la gestión administrativa en las instituciones educativas del distrito de Velille de la provincia de chumbivilcas.
- Puntualizar la manera en que se relaciona el liderazgo transformacional de los directores con la gestión institucional en las instituciones educativas del distrito de Velille de la provincia de chumbivilcas.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

Existe un alto grado de correlación entre el liderazgo transformacional y la gerencia educativa en las instituciones educativas del distrito de Velille de la provincia de chumbivilcas.

2.5.2. Hipótesis específicas

- El liderazgo transformacional de los directores se relaciona con la gestión pedagógica de manera directa.
- El liderazgo transformacional de los directores se relaciona con la gestión administrativa de manera directa.



- El liderazgo transformacional de los directores se relaciona con la gestión institucional de manera directa.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio

Las instituciones educativas del Distrito de Velille, ver tabla 1.

3.2. Población

Se considera como población de estudio a 117 docentes y directivos de las todas las instituciones educativas del Distrito de Velille que se detallan a continuación.

Tabla 1

Población de docentes y directivos de las instituciones educativas del distrito de Velille de la provincia de Chumbivilcas.

Nº	X	Y	Z
56302 CUCHAURO	1	4	5
56303 ANTASALLALLI	1	4	5
56304 CULLAHUATA	2	7	9
56305 AYACCASI	1	4	5
56340 HUAYCHUÑUTA	2	10	12
56275 Túpac Amaru II"	6	36	42
Juan de Dios Valencia	6	33	39
Total	19	98	117

Fuente: ESCALE – 2016

3.3. Muestra

Se considera como población de estudio a 117 docentes y directivos de todas las instituciones educativas del Distrito de Velille, siendo este la captura de muestra mas eficiente, para los resultados.

En vista de que la población es bastante reducida, en cuanto se refiere a docentes y directivos, se tomará en cuenta al 100 % de la población y muestra.

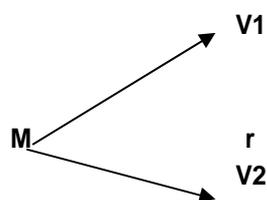
3.4. Método de investigación

3.4.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación es de tipo no experimental, el diseño de investigación que corresponde es el descriptivo correlacional, que consiste en que es una forma más elemental de investigación a la que puede recurrir un investigador. En este tipo de investigación el investigador busca y recoge información contemporánea con respecto a una situación previamente determinada (objeto de estudio) no presentándose la administración o control de un tratamiento.

- a) Para ello, se recoge datos respecto a cada variable para describirlos en función a sus dimensiones.
- b) Se aplica un modelo estadístico de correlación para hallar su coeficiente de correlación y tomar la decisión correspondiente a la hipótesis general.

El esquema que corresponde a la investigación es:



Donde:

V1: Liderazgo transformacional del director.

V2: Gestión Educativa.

r: Coeficiente de Correlación de Pearson. **M :** Muestra de Estudio.

3.4.2. Diseño y pasos para la prueba de hipótesis estadística

Para el tratamiento de datos, se procedió a la codificación de los instrumentos aplicados y se utiliza el paquete estadístico SPSS para realizar los cálculos de coeficiente de correlación de Pearson.

Para ello se elabora una sábana de datos por cada institución educativa y proceder a almacenar en el paquete estadístico SPSS.

a) Se define el coeficiente de correlación con la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n(\sum fxydx dy) - (\sum fxdx)(\sum fydy)}{\sqrt{\left[\frac{n(\sum fxdx^2) - (\sum fxdx)^2}{n} \right] \left[\frac{n(\sum fydy^2) - (\sum fydy)^2}{n} \right]}}$$

b) Se define también los parámetros como una regla de decisión:

3.4.3. Plan de análisis y prueba de hipótesis

Para poder analizar e interpretar los datos, se formulan las siguientes hipótesis:
Hipótesis Nula (H0): El liderazgo transformacional que prevalece en los directores, no tiene grado de correlación con la gestión educativa en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Velille.

$$r = (V1 \square V2) = 0$$

Hipótesis Alternativa (Ha): El liderazgo transformacional que prevalece en los directores, tiene grado de correlación con la gestión educativa en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Velille.

3.4.4. Técnica e instrumentos

Para la presente investigación se empleará las siguientes técnicas e instrumentos:

Técnicas: Se utiliza la técnica de la encuesta para ambas variables. Instrumentos: Se aplica un cuestionario de encuesta para cada variable de estudio, cuyos informantes son los docentes y los mismos directivos de diferentes instituciones educativas del Distrito de Velille.

Estos instrumentos son adecuados de un trabajo de investigación realizado por Zarate (2011).

3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

Variable correlacional 1: Liderazgo transformacional.

Variable correlacional 2: Gerencia Educativa.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
V1: Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Influencia idealizada ➤ Motivación inspiracional ➤ Estimulación intelectual ➤ Consideración Individualizada 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Actúa y sus seguidores le admiran y le quieren imitar. ☐ Se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. (Ítems: 1,5, 9, 13, 17,21,25,29) ☐ Crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. ☐ Sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. (Ítems: 2,6,10, 14, 18,22,26,30) ☐ Promueve nuevos enfoques y soluciones a los problemas. ☐ Provoca intelectualmente estimulándoles modos habituales de hacer las cosas. (Ítems: 3,7, 11, 15, 19,23,27,31) ☐ Tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar según su potencial. ☐ Actúa como entrenador abriendo oportunidades y un clima de apoyo (Ítems: 4,8, 12, 16, 20,24,28,32) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Siempre (4) ● Casi siempre (3) ● A veces (2) ● Nunca (1)



V2:	GESTIÓN PEDAGÓGICA	<input type="checkbox"/> El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.	<input type="checkbox"/> Siempre (4)
Gerencia educativa		<input type="checkbox"/> El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.	<input type="checkbox"/> Casi siempre (3)
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	<input type="checkbox"/> Las actividades son planificadas adecuadamente.	<input type="checkbox"/> A veces (2)
		<input type="checkbox"/> Se siente contento con la forma de organización	<input type="checkbox"/> Nunca (1)
		<input type="checkbox"/> Pone esfuerzo en su desempeño.	
	GESTIÓN INSTITUCIONAL	<input type="checkbox"/> Hay libertad para innovar cosas.	
		<input type="checkbox"/> Existe espíritu de grupo	
		<input type="checkbox"/> Las actividades se planifican de por si	

Fuente: Zarate (2011)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. El liderazgo transformacional de los directores de las instituciones educativas

En este capítulo, organizamos los datos obtenidos a través de la encuesta del anexo sobre el liderazgo transformacional de los directores dentro de la gestión educativa en las Instituciones Educativas del Distrito de Velille, distribuida en tablas y figuras que a continuación se detallan.

Para este caso se presenta la información general del liderazgo transformacional y luego la información se particulariza en dos grupos un primer grupo conformado por instituciones del medio rural y un segundo grupo conformado por instituciones del medio urbano.

Finalmente, la información se adecúa al logro de los objetivos planteados en la investigación.

Tabla 2

Liderazgo transformacional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Velille de la provincia de Chumbivilcas

	DIMENSIONES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL							
	Influencia idealizada		Motivación inspiracional		Estimulación intelectual		Consideración Individualizada	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	12	10,26	44	37,61	24	20,51	12	10,26
Casi siempre	18	15,38	32	27,35	22	18,80	25	21,37
A veces	41	35,04	24	20,51	31	26,50	26	22,22
Nunca	46	39,32	17	14,53	40	34,19	54	46,15
TOTAL	117	100,00	117	100,00	117	100,00	117	100,00

Fuente: Encuesta (Anexo 01).

Elaboración: El investigador.

En la tabla N° 02, observamos las opiniones de 117 docentes de las Instituciones Educativas del Distrito de Velille sobre el liderazgo transformacional del director en la gestión educativa lo siguiente:

En la dimensión de estilo de Influencia idealizada , 46 docentes que representa el 39,32% manifiestan que el director, nunca demuestra las características de dicha dimensión, 41 docentes que representa el 35,04% manifiestan que el director a veces demuestra las características de esta dimensión; sin embargo 18 docentes que representan el 15,38%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de esta dimensión; mientras que 12 docentes que representan el 10,26% opinan que el director siempre demuestra las características de esta dimensión.

En la dimensión de estilo de motivación inspiracional, 17 docentes que representa el 14,53% manifiestan que el director, nunca demuestra las características de esta dimensión;, 24 docentes que representa el 20,51% manifiestan que el director a veces demuestra las características de esta dimensión; sin embargo 32 docentes que representan el 27,35%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de esta dimensión; mientras que 44 docentes que representan el 37,61% opinan que el director siempre demuestra las características de esta dimensión.

En la dimensión estimulación intelectual, 40 docentes que representa el 34,19% manifiestan que el director, nunca demuestra las características de esta dimensión, 31 docentes que representa el 26,50% manifiestan que el director a veces demuestra las características de esta dimensión; sin embargo 22 docentes que representan el 18,80%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de esta dimensión; mientras que 24 docentes que representan el 20,51% opinan que el director siempre demuestra las características de esta dimensión.

En la dimensión de consideración individualizada, 54 docentes que representa el 46,15% manifiestan que el director nunca demuestra las características de esta dimensión, 26 docentes que representa el 22,22% manifiestan que el director a veces demuestra las características de esta dimensión; sin embargo 25 docentes que representan el 21,37%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de esta dimensión; mientras que 12 docentes que representan el 10,26% opinan que el director siempre demuestra las características de esta dimensión.

Esta información que se presenta en el cuadro permite deducir que los directores de las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Velille, tienen el liderazgo transformacional de dimensión motivación inspiracional.

Tabla 3

Liderazgo transformacional de los directores de las instituciones educativas del medio rural del distrito de Velille de la provincia de Chumbivilcas

	Influencia idealizada		Motivación inspiracional		Estimulación intelectual		Consideración Individualizada ^a	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	2	5,56	10	27,78	1	2,78	6	16,67
Casi siempre	6	16,67	14	38,89	2	5,56	8	22,22
A veces	12	33,33	8	22,22	15	41,67	10	27,78
Nunca	16	44,44	4	11,11	18	50,00	12	33,33
Total	36	100	36	100	36	100	36	100

En la tabla N° 03 observamos las opiniones de 36 docentes de las instituciones educativas del distrito del medio rural del Distrito de Velille, sobre las dimensiones de liderazgo transformacional de los directores en la gestión educativa lo siguiente:

En la dimensión de influencia idealizada, 16 docentes que representa el 44,44% manifiestan que el director nunca demuestra las características de esta dimensión, 12 docentes que representa el 33,33% manifiestan que el director a veces demuestra las características de esta dimensión; sin embargo 6 docentes que representan el 16,67%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de esta dimensión; mientras que 2 docentes que representan el 5,56% opinan que el director siempre demuestra las características de esta dimensión.

En la dimensión de estilo de motivación inspiracional, 4 docentes que representa el 11,11% manifiestan que el director, nunca demuestra las características de esta dimensión, 8 docentes que representa el 22,22% manifiestan que el director a veces demuestra las características de esta dimensión; sin embargo 14 docentes que representan el 38,89%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de esta dimensión; mientras que 10 docentes que representan el 27,78% opinan que el director siempre demuestra las características de esta dimensión.

En la dimensión de estimulación intelectual, 18 docentes que representa el 50,00% manifiestan que el director, nunca demuestra las características de esta dimensión, 15 docentes que representa el 41,67% manifiestan que el director a veces demuestra las características de esta dimensión; sin embargo 2 docentes que representan el 5,56%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de esta dimensión; mientras que un docente que representa el 2,78% opinan que el director siempre demuestra las características de esta dimensión.

En la dimensión de consideración individualizada, 12 docentes que representa el 33,33% manifiestan que el director nunca demuestra las características de esta dimensión, 10 docentes que representa el 27,78% manifiestan que el director a veces demuestra las características de esta dimensión; sin embargo 8 docentes que representan el 22,22%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de esta dimensión; mientras que 6 docentes que representan el 16,67% opinan que el director siempre demuestra las características de esta dimensión.

Tabla 4

Liderazgo transformacional de los directores de las instituciones educativas del medio urbano del distrito de Velille de la provincia de Chumbivilcas

	Influencia idealizada		Motivación inspiracional		Estimulación intelectual		Consideración Individualizada	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	12	14,81	24	29,63	14	17,28	8	9,88
Casi siempre	18	22,22	28	34,57	16	19,75	10	12,35
A veces	25	30,86	16	19,75	21	25,93	31	38,27
Nunca	26	32,10	13	16,05	30	37,04	32	39,51
Total	81	100,00	81	100,00	81	100,00	81	100,00

En la tabla N° 04, observamos las opiniones de 81 docentes de las instituciones educativas del medio urbano del Distrito de Velille, sobre las dimensiones de liderazgo de los directores en la gestión educativa lo siguiente:

En la dimensión de influencia idealizada, 26 docentes que representa el 32,10% manifiestan que el director nunca demuestra las características de esta dimensión, 25 docentes que representa el 30,86% manifiestan que el director a veces demuestra las características de esta dimensión; sin embargo 18 docentes que representan el 22,22%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de esta dimensión; mientras que 12 docentes que representan el 14,81% opinan que el director siempre demuestra las características de esta dimensión.

En la dimensión de estilo de motivación inspiracional, 13 docentes que representa el 16,05% manifiestan que el director, nunca demuestra las características de esta dimensión, 16 docentes que representa el 19,75% manifiestan que el director a veces demuestra las características de esta dimensión; sin embargo 28 docentes que representan el 34,57%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de esta dimensión; mientras que 24 docentes que representan el 29,63% opinan que el director siempre demuestra las características de esta dimensión.

En la dimensión de estimulación intelectual, 30 docentes que representa el 37,04% manifiestan que el director, nunca demuestra las características de esta dimensión, 21 docentes que representa el 25,93% manifiestan que el director a veces demuestra las

características de esta dimensión; sin embargo 16 docentes que representan el 19,75%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de esta dimensión; mientras que 14 docente que representa el 17,28% opinan que el director siempre demuestra las características de este esta dimensión.

En la dimensión de consideración individualizada, 32 docentes que representa el 39,51% manifiestan que el director nunca demuestra las características de esta dimensión, 31 docentes que representa el 38,27% manifiestan que el director a veces demuestra las características de esta dimensión; sin embargo 10 docentes que representan el 12,35%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de esta dimensión; mientras que 8 docentes que representan el 9,88% opinan que el director siempre demuestra las características de esta dimensión.

Tabla 5

Gestión educativa de las instituciones educativas del distrito de Velille de la provincia de Chumbivilcas

	PEDAGOGICA		ADMINISTRATIVA		INSTITUCIONAL	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	24	20,51	12	10,26	24	20,51
Casi siempre	22	18,80	25	21,37	22	18,80
A veces	31	26,50	26	22,22	36	30,77
Nunca	40	34,19	54	46,15	35	29,91
Total	117	100,00	117	100,00	117	100,00

En la tabla N° 05, observamos las opiniones de 117 docentes de las Instituciones Educativas del Distrito de Velille sobre el nivel de gestión educativa del director lo siguiente:

En la dimensión pedagógica, 40 docentes que representa el 34,19% manifiestan que en la institución educativa nunca se demuestra las características de buen nivel en esta dimensión, 31 docentes que representa el 26,50% manifiestan que en la institución educativa, a veces se demuestran características de buen nivel en esta dimensión; sin embargo 22 docentes que representan el 18,80%, manifiestan que en la institución educativa casi siempre se demuestran características de buen nivel en esta dimensión; mientras que 24 docentes que representan el 20,51% opinan que en la institución educativa siempre se demuestran características de buen nivel en esta dimensión.

En la dimensión administrativa, 54 docentes que representa el 46,15% manifiestan que en la institución educativa nunca se demuestran las características de buen nivel en esta dimensión, 26 docentes que representa el 22,22% manifiestan que en la institución educativa, a veces se demuestran características de buen nivel en esta dimensión; sin embargo 25 docentes que representan el 21,37%, manifiestan que en la institución educativa casi siempre se demuestran características de buen nivel en esta dimensión; mientras que 12 docentes que representan el 10,26% opinan que en la institución educativa siempre se demuestran características que reflejen el buen nivel en esta dimensión.

En la dimensión de gestión institucional, 35 docentes que representa el 29,91% manifiestan que en la institución educativa nunca se demuestra las características de buen nivel en esta dimensión, 36 docentes que representa el 30,77% manifiestan que en la institución educativa, a veces se demuestran características de buen nivel en esta dimensión; sin embargo 22 docentes que representan el 18,80%, manifiestan que en la institución educativa casi siempre se demuestran características de buen nivel en esta dimensión; mientras que 24 docentes que representan el 20,51% opinan que en la institución educativa siempre se demuestran características de buen nivel en esta dimensión.

Tabla 6

Gestión educativa de las instituciones educativas del medio rural del distrito de Velille de la provincia de Chumbivilcas

	DIMENSIONES DE GESTIÓN EDUCATIVA					
	PEDAGÓGICA		ADMINISTRATIVA		INSTITUCIONAL	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	2	5,56	1	2,78	10	27,78
Casi siempre	6	16,67	2	5,56	11	30,56
A veces	14	38,89	16	44,44	8	22,22
Nunca	14	38,89	17	47,22	7	19,44
Total	36	100	36	100	36	100

En la tabla N° 06, observamos las opiniones de 36 docentes de las Instituciones Educativas del medio rural del Distrito de Velille sobre las dimensiones de la gestión educativa del director lo siguiente:

En la dimensión de gestión pedagógica, 14 docentes que representa el 38,89% manifiestan que en la institución educativa nunca se demuestra un buen nivel en esta dimensión, otros 14 docentes que representa el 38,89% manifiestan que en la institución educativa, a veces se demuestran características de un buen nivel en esta dimensión; sin embargo 6 docentes que representan el 16,67%, manifiestan que en la institución educativa casi siempre se demuestran características de un buen nivel en esta dimensión; mientras que 2 docentes que representan el 5,56% opinan que en la institución educativa siempre se demuestran características de un buen nivel en esta dimensión.

En la dimensión de gestión administrativa, 17 docentes que representa el 47,22% manifiestan que en la institución educativa nunca se demuestran las características de un buen nivel en esta dimensión, 16 docentes que representa el 44,44% manifiestan que en la institución educativa, a veces se demuestran características de un buen nivel en esta dimensión; sin embargo 2 docentes que representan el 5,56%, manifiestan que en la institución educativa casi siempre se demuestran características de un buen nivel en esta dimensión; mientras que 1 docentes que representan el 2,78% opinan que en la institución educativa siempre se demuestran características que reflejen un buen nivel en esta dimensión.

En la dimensión de gestión institucional, 7 docentes que representa el 19,44% manifiestan que en la institución educativa nunca se demuestra las características de un buen nivel en esta dimensión, 8 docentes que representa el 22,22% manifiestan que en la institución educativa, a veces se demuestran características un buen nivel en esta dimensión; sin embargo 11 docentes que representan el 30,56%, manifiestan que en la institución educativa casi siempre se demuestran características de un buen nivel en esta dimensión; mientras que 10 docentes que representan el 27,78% opinan que en la institución educativa siempre se demuestran características de un buen nivel en esta dimensión.

Tabla 7

Gestión educativa de las instituciones educativas del medio urbano del distrito de Velille de la provincia de Chumbivilcas

	DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL					
	PEDAGÓGICA		ADMINISTRATIVA		INSTITUCIONAL	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	14	17,28	24	29,63	14	17,28
Casi siempre	16	19,75	26	32,10	15	18,52
A veces	25	30,86	18	22,22	22	27,16
Nunca	26	32,10	13	16,05	30	37,04
Total	81	100,00	81	100,00	81	100,00

En la tabla N° 07, observamos las opiniones de 81 docentes de las Instituciones Educativas del medio urbano del Distrito de Velille sobre gestión educativa del director lo siguiente:

En la dimensión de gestión pedagógica, 26 docentes que representa el 32,10% manifiestan que en la institución educativa nunca se demuestra las características de buen nivel en esta dimensión, 25 docentes que representa el 30,86% manifiestan que en la institución educativa, a veces se demuestran características de buen nivel en esta dimensión; sin embargo 16 docentes que representan el 19,75%, manifiestan que en la institución educativa casi siempre se demuestran características de buen nivel en esta dimensión; mientras que 14 docentes que representan el 17,28% opinan que en la institución educativa siempre se demuestran características de buen nivel en esta dimensión.

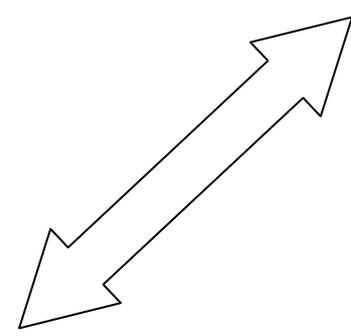
En la dimensión de gestión administrativa, 13 docentes que representa el 16,05% manifiestan que en la institución educativa nunca se demuestran las características de buen nivel en esta dimensión, 18 docentes que representa el 22,22% manifiestan que en la institución educativa, a veces se demuestran características de buen nivel en esta dimensión; sin embargo 26 docentes que representan el 32,10%, manifiestan que en la institución educativa casi siempre se demuestran características de buen nivel en esta dimensión; mientras que 24 docentes que representan el 29,63% opinan que en la institución educativa siempre se demuestran características de buen nivel en esta dimensión.

En la dimensión de gestión institucional, 30 docentes que representa el 37,04% manifiestan que en la institución educativa nunca se demuestra las características de buen nivel en esta dimensión, 22 docentes que representa el 27,16% manifiestan que en la institución educativa, a veces se demuestran características de buen nivel en esta dimensión; sin embargo 15 docentes que representan el 18,52%, manifiestan que en la institución educativa casi siempre se demuestran características de buen nivel en esta dimensión; mientras que 14 docentes que representan el 17,28% opinan que en la institución educativa siempre se demuestran características de buen nivel en esta dimensión.

Tabla 8

Liderazgo transformacional y la gestión educativa en las instituciones educativas del distrito de Velille de la provincia de Chumbivilcas

LIDERAZGO GESTIÓN EDUCATIVA	1	2	3	4	5	fx	dx	fxdx	fxdx ²	fydxdy
5					2 (2%)	2	3	6	18	12
4			9 (8%)	5 (4%)	(12)	14	2	28	56	10
3		10 (9%)	37 (32%)	(0)	(10)	47	1	47	47	-10
2		31 (27%)	18 (16%)	(0)	(0)	49	0	0	0	0
1	4 (3%)	(8)				5	-1	-4	4	8
fy	5	41	64	5	2	117		77	125	20
dy	-2	-1	0	1	2					
fydy	-8	-41	0	5	4	-40				
fydy ²	16	41	0	5	8	70				
fyxdydx	8	-10	0	10	12	20				



Coefficiente de correlación

$r = 0,722$ HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:

Para poder analizar e interpretar los datos, se formularon las siguientes hipótesis:

Hipótesis Nula (H_0): El liderazgo transformacional de los directores, no tienen grado de correlación con el nivel en la gestión educativa. $r = (\sqrt{V1} \square \sqrt{V2}) = 0$

Hipótesis Alternativa (H_a): El liderazgo transformacional de los directores, tienen grado de correlación con el nivel en la gestión educativa. $r = (\sqrt{V1} \square \sqrt{V2}) \neq 0$

NIVEL DE SIGNIFICANCIA:

Si $\alpha = 0.05$, entonces t tabulada es $t_t = 2,06$ Este valor se encuentra en la tabla estadística de distribución t de Student con una probabilidad de confianza del 95% y 116 grados de libertad, de tipo bilateral.

a) Se Calcula la el valor de T_c en base a la siguiente fórmula:

$$\frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

b) Se procede a la toma de decisiones comparando los valores de la t_c con t_t siendo así:
Si $t_c \square t_t = 2,06$, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0), y se acepta la hipótesis alternativa, caso contrario se acepta la H_0 .

PRUEBA DE HIPÓTESIS:

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$t_c = 11,1721$





La prueba de hipótesis estadística de la distribución T_e calculada ($t_c = 11,1721$) y el valor del coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,722$, indican que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, esto quiere decir que, existe un grado de correlación alta y positiva entre el liderazgo transformacional del director y nivel de gestión educativa en las Instituciones Educativas del Distrito de Velille del Departamento de Cusco.

CONCLUSIONES

- El liderazgo transformacional de los directores tienen un alto grado de correlación con el nivel de gestión educativa en las Instituciones Educativas del Distrito de Velille, de la provincia de Chumbivilcas, debido a que los docentes no están de acuerdo con el estilo de liderazgo demostrado por los directores en la gestión educativa, esto se relaciona con los regulares niveles de gestión educativa, de acuerdo al coeficiente de correlación $r = 0,722$ y las frecuencias porcentuales de las tablas del 03 al 08 respectivamente.
- El liderazgo transformacional de los directores se relaciona significativamente con el nivel de gestión pedagógica, debido a que los docentes no están de acuerdo con la manera de gestión que emprende el director en el aspecto pedagógico, que visualizando la tabla N° 03 el 37,61% y 27,35% de docentes respectivamente lo califican el liderazgo inadecuado y que en la tabla N° 06 se visualiza un bajo nivel de gestión pedagógica en 34,19% y 26,50%.
- El liderazgo transformacional de los directores, se relaciona significativamente con el nivel de gestión administrativa, debido a que los docentes no están de acuerdo con la manera de gestión que emprende el director en el aspecto administrativo, que visualizando la tabla N° 03 el 37,61% y 27,35% de docentes respectivamente lo califican el liderazgo inadecuado y que en la tabla N° 06 se visualiza un bajo nivel de gestión administrativa en 46,15% y 22,22%.
- El liderazgo transformacional de los directores, se relaciona significativamente con el nivel de gestión institucional, debido a que los docentes no están de acuerdo con la manera de gestión institucional que emprende el director en el aspecto institucional, que visualizando la tabla N° 03 el 37,61% y 27,35% de docentes respectivamente lo califican el estilo de liderazgo inadecuado y que en la tabla N° 06 se visualiza un bajo nivel de participación en 29,91% y 30,77%.
- Desde esta experiencia investigativa, hacerlo posible, cuando tenga la oportunidad de asumir un cargo directivo dentro de las instituciones educativas de la jurisdicción distrital de Velille de la provincia de Chumbivilcas, y ser un referente exitoso como líder educativo transformador y llevar a una gestión educativa de calidad.



RECOMENDACIONES

- A las autoridades de la Dirección Regional de Educación de Cusco, realizar acciones de capacitación dirigido a los directores de las instituciones educativas del Distrito de Velille sobre el liderazgo en la gestión educativa, que aborde temas sobre liderazgo de calidad en la gestión pedagógica, administrativa e institucional.
- Al Director de cada una de las Instituciones Educativas del Distrito de Velille, de la provincia de Chumbivilcas, cambiar su estilo de liderazgo a fin de mejorar la calidad del servicio educativo en el distrito e influenciar positivamente en el clima institucional favorable.
- A los Docentes que laboran en las Instituciones Educativas del Distrito de Velille, organizarse y automotivarse poner en práctica una mejor organización estructural dentro de la Institución y participar activamente en la toma de decisiones institucionales rumbo a lograr la visión institucional.
- A partir de los medios de comunicación radial existente en la localidad, observar y motivar a los estilos de liderazgo y gestiones educativos de los directivos como estrategia de reflexión y comprometer la Municipalidad y empresas mineras para que puedan realizar cursos talleres de actualización para los directivos de las instituciones educativas de Velille.

BIBLIOGRAFÍA

- Achuray, y Maldonado (1984). “*La participación del empleado en relación con su percepción del clima organizacional*”, un estudio exploratorio sobre calidad. Tesis de grado. Universidad Católica de Colombia.
- Álvarez, A. y Perez,R. (2011) “*Liderazgo directivo en los centros educativos de Asturias*”. Bordón. Revista de Pedagogía, 63 (3), 23-42.
- Álvarez,G. (1992). “*La percepción de la organización*”: “clave para la gestión organizacional”. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11 (1 y 2). Págs. 101 –119.
- Alvarez,M. (2000): “*El liderazgo en los procesos educativos*”. III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos. ICE. Universidad de Deusto. P. 299 – 361
- Alvarez,S. (2008). “*La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*”.
- Álvarez,V, S. Y. (2001).”*La cultura y el clima institucional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*”. Lima.
- Ander-Egg,Ezequiel.(1997). Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires: Magisterio Pág. 110 (BC de San Marcos) R/LB 15 A57 19.
- Arias,J. (2004). “*Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños*”. Costa Rica 2004.
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas*. México: Interamericana
- Bass, Bernard. (2000): “*El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden*”. En: Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE: Universidad de Deusto. Bilbao. Ediciones Mensajero. pp. 331- 361
- Batista,F. & Coenderg,G. (2000): “*Modelos de Ecuaciones Estructurales*”.Madrid: La Muralla.



- Bautista, J. & Ipland, J. (2001): “*La Educación como proceso de personalización*”. “El desarrollo personal y su conocimiento como base de la didáctica”. Capiatá: Álamo.
- Bennis, W. & Nanus, B. (2001): “*Líderes, Estrategias para un liderazgo eficaz*”. Barcelona: Paidós. 239 p
- Bernal, C. (2000). “*Metodología de la Investigación para administración y Economía*”. 2da ed. Pearson. Colombia. 283 p.
- Bisquerra, R. (2000): “*Métodos de Investigación Educativa*”. Guía Práctica. Barcelona.: CEAC
- Blase, J. (1998): “*Handbook of Instructional Leadership*”. How Really Good Principals promote Teaching and Learning. California: Corwin Press.
- Bolívar, A. (2000): “*El liderazgo compartido según Peter Senge*”. En: Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE: Universidad de Deusto. Bilbao: Ediciones Mensajero. pp. 459 – 471
- Borrel, N. & Severo, A. (2000) “*El liderazgo transformacional de los directivos, los cursos de graduación en Educación Física de las universidades del Estado de Paraná*” – Brasil. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE: Universidad de Deusto. Bilbao: Ediciones Mensajero. pp. 459–471
- Borrel, N. (1988): “*Reflexiones sobre la gestión escolar*”. Revista de Educación. 286, (mayo - agosto) pp. 183-190.
- Bottery, M. (2001): “*Globalization and the UK. Competition state: No room for transformational leadership in education School Leadership and Management*” Vol. 21, 2. pp. 199 – 218.
- Brundrett, M. (2000): “*The question of the competence: The origins, strengths and inadequacies of leadership training paradigm. School Leadership and Management*” Vol., 3, pp. 352 – 369
- Brunet, L. (1992). “*El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*”. México: Trillas.

- Bush, T. (2003): “*Theories of Educational Leadership and Management*“ (3ra ed.). London: SAGE Publications.
- Busher, H. & Harris, A. (1999): “*Leadership of school subject areas: tensions and dimensions of managing in the middle*”. School Leadership and Management, Vol. 19, 3, pp. 305 – 317.
- Calero, C. (2006). “Gestión Educativa”. Ediciones Abedul, Perú, 364p
- Cano, E. (2005),”*Cómo mejorar las competencias docentes*”. Edit. Grao. Barcelona.
- Certo, Samuel. (2000). Administración Moderna. Octava edición. México DF: Prentice Hall. Pág. 126, 336 (B Publica de Lima) 658 C48 2001.
- Charaja, Cutipa Francisco. (2006). “Administración Educativa”. Edit. Titikaka. FCE - UNA.
- Chiavenato Adalberto, I. (1995). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogota: Mc Graw Hill. Pág. 512. (B. Publica de Lima) 658- Ch54.
- Chiavenato, A. (2007). “*Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones*”. México: Mc Graw Hill, 2007 octava edición.500p
- Chiavenato, A. (2004). "*Introducción a la teoría general de la Administración*" 7ma Edición McGraw Hill, México.
- Chiavenato, I. (2007). “*Introducción a la Teoría General de la Administración*”. 7ª ed. México DF: Mc Graw Hill.
- Chura Ayala, R. (2004). “*Clima institucional y sus efectos en el cumplimiento de actividades educativas de los docentes de la Institución Educativa Secundaria PERÚ BIRF*” de la ciudad de Azángaro. Puno.
- Collao Montañez, O. (1999), "*Calidad de la Educación UNMSM*". Lima. Collao, Oscar. (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Asociación Grafica Educativa. Pág. 114. (BC de San Marcos) LB 2801 A1 C72.

- Contreras, I. (2001). “*Un Modelo de liderazgo transformador Constitucional*”, Gaceta de la República Bolivariana de Venezuela.
- Coronel, J. (2000): “*Gestión escolar. Dirección de centros y aprendizaje organizativo*”. Dificultades, contradicciones y necesidades. III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos. ICE. Universidad de Deusto.
- Cuellar, L. M. (2013). “*Estilos de liderazgo del personal directivo y gestión en las instituciones públicas del nivel secundario de la ciudad de Abancay*”.
- Cueva, Alonso. (2006). Diccionario de pedagogía. Lima: AFA Editores importadores S.A. Pág. 206 (BC de San Marcos) R/LB 15 D71 2006.
- Davies, G. Thomas, M. (1992): “*Escuelas eficaces y profesores eficientes*”. adrid. Colección Aula Abierta. Bibliografía Referenciada y Consultada Tesis Doctoral “Factores Determinantes del Estilo de Liderazgo 526 del Director/a”.
- Delgado, K. (2002). “*Educación Participativa*” Pag. 21 – Editorial San Marcos. Delgado, M. (1999). “El liderazgo educativo en los centros docentes”. Madrid: Aula Abierta.
- Delors, J. (1996). “*La educación encierra un tesoro*” Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI”. Ediciones Santillana-Unesco, Madrid. 45 p. 206.
- Diaz, P. M. “*Gestión Humana*” Colombia (2008). Clima 18, barranquilla Colombia, 2008, 4p.
- Elxpuru, I. Medrano. C. (2000): “*Desarrollo de los valores en instituciones educativas*”. III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos. ICE. Universidad de Deusto. pp. 199 – 211. Bibliografía Referenciada y Consultada Tesis Doctoral “Factores Determinantes del Estilo de Liderazgo del Director/a” 527.
- Escobar, R. (1999): “*Análisis gráfico*” / exploratorio. Madrid: La Muralla.
- Evans, R. Russell, P. (1989): “*The Creative Manager*”. London: Unwin aperbacks.
- Farre, Josep. y Lasheras, Gracia. (2002). Enciclopedia de la psicología. Barcelona: Océano. Pág. 125 (B. Publica de Lima) E 150.3 E t.4.
- Farre, J. y Lasheras, G. (2002). Enciclopedia de la psicología.

- Fernandez, José. y Alvarez, Manuel. (2002). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Madrid: Síntesis. Pág. 237, 239, 276. (B. de Post Grado San Marcos) 375.2 F38.
- Fernandez, M. (1992): *“El Equipo Directivo”*. Recursos Técnicos de Gestión. Madrid: Popular.
- Filella, J. (2000) *“Poder y Liderazgo en los centros educativos”*. III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos. ICE. Universidad de Deusto. P. 363 – 377.
- Fuentes, A. (1998): *“Procesos Funcionales y Eficacia de la Escuela”*. Un Modelo Causal. Madrid: Universidad Complutense.
- Gaibor, J. (2007). El liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela Manuel de Echeandía, de la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar Ecuador para el periodo (2006-2007).
- Gallegos, Alberto. (2004). Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima: San Marcos. Pág. 112, 114, 117 (B. Publica de Lima). 371.2 G15. 3.
- Gamarra, A. G. (2008). *“Estadística e investigación”* Edit. San Marcos. Lima. Guibovich, Lorgio.(2006). Antropología liderazgo y cultura organizacional. Lima: Universidad Villarreal. Pág. 185, 186. (B. Publica de Lima) 306- G91.
- Gutierrez, Virgilio. (1999). Gestión institucional y pedagógica. Lima: El autor 1era edición. Pág. 97 (B. publica de Lima) 371.2 G96.
- Hellriegel, Don. (2005). Administración. México. DF.: Internacional Thomson Editores. Pág. 418 (BC de San Marcos) HD 31 H37 2005.
- Koontz, Harold. Wheihrich, Heinz. (1998). Administración. Mc Graw Hill. 1era edición. México DF.
- Koontz, H. (2000). Administración una perspectiva global. México: Mc graw hill interamericana.

- López, I. (2005). Estilos de liderazgo de los directores y su relación con la satisfacción laboral de los profesores de Instituciones Educativas secundarias ciudad del Cusco en el año 2005.
- Lussier, Robert. (2002). Liderazgo. México DF: Thomson. Pág. 67 (B. Publica de Lima) 303.34 L99.
- Mansilla, J. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en rendimiento*. (Tesis de Doctorado).
- Marti, Isaber. (2003). *Diccionario enciclopédico de educación*. Barcelona: CEAC. Pág. 281 (B. Publica de Lima) E370.3 D.
- Mendoza, I. A. (2005) *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional de gerente de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. (Tesis de doctorado). Mexico: Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Munch, Lourdes. (2002). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. México DF: Trillas. Pág. 225, 228 (B. Publica de Lima) 658.4013 M95.
- Pratt, Henry. (2004). *Diccionario de Sociología*. México D.F: Fondo de cultura Económica. Pág. 173 (BC de San Marcos) R/HM 17 D71 1997.
- Rincon, J. (2005). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao en la provincia de Andahuaylas*. Año 2005. (Tesis de Maestría). Lima: UNMSM. Pág. 85 (B.C. de San Marcos). ED1442.
- Robbins, Stephen. (1999). *Comportamiento organizacional*. Octava edición. Mexico DF: Prentice Hall Hispanoamérica. Pag 347 (B. central de San Marcos) HD 58.7 R71 1999.
- Rodríguez, E. (2006) *Estilos de liderazgo de los docentes del departamento académico de enfermería de la UNMSM diciembre 2005*.
- Sánchez, C. (2008) *Investigación acción: una metodología para estudiar el hecho educativo en el aula*. Lima: Fondo editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.



Valdivia, Edgar. (2003). *Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica*. Lima: Cartolan EIRL. Pág. 10 (B.N. del Perú) 378.1543 – V19.

Vargas (2013). *El liderazgo directivo y el clima institucional de la Institución Educativa N° 51027 Juan de la Cruz Montes Salas de Quillabamba en la provincia de La Convención Cusco - 2013*.

Vargas, E. (2013). *El liderazgo directivo y clima institucional en la Institución Educativa N° 51027 de Quillabamba – Cusco 2013*.



ANEXOS

Anexo 1. ESCALA DE LIDER TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

INSTRUCCIONES

Lea con atención cada uno de los items y elija la respuesta con la que este Ud. esté de acuerdo o que más se aproxime marcando con (X.) el número que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

5-Siempre, 4-Casi Siempre, 3-Algunas veces, 2-Casi Nunca, 1-Nunca

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Expresa siempre sus valores y creencias más importantes					
2	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista					
3	Acostumbra a evaluar críticamente las creencias y supuestos para ver si son los apropiados					
4	Dedica tiempo a enseñar y orientar					
5	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace					
6	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas a lograr					
7	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas					
8	Trata como personas individuales y no sólo como miembros de un grupo					
9	Actúa de modo que se gana el respeto de los docentes					
10	Construye una visión motivante del futuro					
11	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista					
12	Considera las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada uno de los docentes					
13	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida					
14	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas					
15	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo					
16	Ayuda a los docentes a desarrollar sus fortalezas.					
17	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo					
18	Aumenta la confianza en cada uno de los docentes					
19	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas					
20	Las familias de los docentes se conocen					
21	El director aplica con justicia las normas					

22	El director se asegura de que los docentes cumplan eficientemente sus labores					
23	El director hace críticas constructivas.					
24	El director ayuda a los docentes a solucionar pequeños desacuerdos..					
25	Los docentes escuchan a sus compañeros cuando están hablando en las reuniones.					
26	Las obligaciones no relacionadas con el trabajo de clase interfieren el mismo					
27	Los docentes están contentos con su trabajo en la institución.					
28	Los docentes conversan de cosas personales con otros compañeros					
29	Los docentes tienen dificultades para reunirse informalmente en algún lugar de la institución.					
30	A los docentes se les pide trabajo extra cuando es necesario.					
31	El director se prepara bien cuando tiene que tratar un tema específico.					
32	El director se preocupa por los beneficios de sus docentes y hace lo posible por mejorarlos					

ANEXO 2. ENCUESTA PARA IDENTIFICAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL. INSTRUCCIONES

Lea con atención cada uno de los ítems y elija la respuesta con la que este Ud. esté de acuerdo o que más se aproxime marcando con (X.) el número que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

5-Siempre, 4-Casi Siempre, 3-Algunas veces, 2-Casi Nunca, 1-Nunca.

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Considera usted adecuado el nivel de presión ejercido por su superior inmediato para que se lleven a cabo las tareas.					
2	Su superior inmediato le asigna tareas de una manera justa y equilibrada.					
3	La influencia del superior inmediato está enfocada a alcanzar las metas institucionales.					
4	Cree usted que su jefe inmediato dirige el trabajo en grupo estimulando una competencia justa hacia el logro de una meta compartida.					
5	En algunas situaciones no ha estado seguro de quién es su jefe.					
6	Se siente satisfecho con el estilo de liderazgo de sus superiores.					
7	Su superior inmediato consulta con usted al tomar una decisión importante.					
8	Todos participan en las decisiones tomadas.					
9	El jefe inmediato es quien tiene la autoridad formal para tomar una decisión institucional.					
10	Se adaptan rápidamente a las nuevas decisiones.					
11	Los directivos han aceptado sus propuestas para mejorar el funcionamiento de este centro educativo.					

12	Se consulta las opiniones y sugerencias del personal al tomar decisiones importantes.					
13	Existe una buena comunicación entre los superiores y el personal subordinado, dirigido a lograr las metas establecidas.					
14	Ha comunicado usted errores, dudas o dificultades que se le han presentado en el desarrollo de su trabajo.					
15	Se fomenta adecuadamente el intercambio de ideas sin que existan elementos negativos que interfieran en el proceso de comunicación					
16	Las asignaciones de sus labores y sus respectivos procedimientos son claramente comunicados					
17	La comunicación entre usted y sus compañeros es la adecuada.					
18	Las tareas y/o procedimientos son comunicados a través de medios impresos.					
19	Existe una relación de amistad ente usted y su superior inmediato.					
20	Existen buenas relaciones personales entre los trabajadores, sin conflictos ni problemas.					
21	Siente usted apoyo por parte de los compañeros para la realización de su trabajo.					
22	Se brinda apoyo y estímulo en la realización de sus actividades por parte de sus superiores.					
23	Existe una atmósfera social y de amistad entre usted y sus compañeros.					
24	Tiene usted un nexo familiar con algún trabajador de esta institución .					
25	Existe un ambiente físico, sano y agradable en su lugar de trabajo.					
26	Ha recibido alguna recompensa para premiar el rendimiento de sus labores.					
27	Cree usted que recibe una remuneración adecuada.					
28	Muestran los superiores inmediatos algún interés para satisfacer las necesidades sociales del personal.					
29	La gente es conocida en proporción al trabajo desempeñado.					
30	Los reconocimientos y estímulos exceden las presiones y críticas recibidas					

ANEXO 3. Fotos del trabajo en campo.







ANEXO 4. MATRIZ DE RESULTADOS O CONCLUSIONES

DEFINICION ESPECIFICA DEL PROBLEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	CONCLUSIONES	VARIABLES
<p>1.-¿De qué manera se relaciona el liderazgo transformacional de los directores con la gestión pedagógica en las instituciones educativas primarias del Distrito de Velille?</p> <p>2.- ¿De qué manera se relaciona el liderazgo transformacional de los directores con la gestión institucional en las instituciones educativas primarias del Distrito de Velille?</p>	<p>1.-Identificar la manera en que se relaciona el liderazgo transformacional de los directores con la gestión pedagógica en las instituciones educativas primarias del Distrito de Velille.</p> <p>2.- Describir la manera en que se relaciona el liderazgo transformacional de los directores con la gestión administrativa en las instituciones educativas primarias del Distrito de Velille.</p>	<p>1.-El liderazgo transformacional de los directores se relaciona con la gestión pedagógica de manera directa.</p> <p>2.- El liderazgo transformacional de los directores se relaciona con la gestión administrativa de manera directa.</p> <p>3.- El liderazgo transformacional de los directores se relaciona con la gestión institucional de manera directa.</p>	<p>1.- El liderazgo transformacional de los directores tienen un alto grado de correlación con el nivel de gestión educativa en las Instituciones Educativas primarias del Distrito de Velille de Cusco, debido a que los docentes no están de acuerdo con el estilo de liderazgo demostrado por los directores en la gestión educativa, esto se relaciona con los regulares niveles de gestión educativa, de acuerdo al coeficiente de correlación $r = 0,722$ y las frecuencias porcentuales de las tablas del 03 al 08 respectivamente.</p>	<p>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL GERENCIA EDUATIVA</p>

<p>3.-De qué manera se relaciona el liderazgo transformacional de los directores con la gestión administrativa en las instituciones educativas primarias del Distrito de Velille?</p>	<p>3.-Puntualizar la manera en que se relaciona el liderazgo transformacional de los directores con la gestión institucional en las instituciones educativas primarias del Distrito de Velille.</p>		<p>2.- El liderazgo transformacional de los directores se relaciona significativamente con el nivel de gestión pedagógica, debido a que los docentes no están de acuerdo con la manera de gestión que emprende el director en el aspecto pedagógico, que visualizando la tabla N° 03 el 37,61% y 27,35% de docentes respectivamente lo califican el liderazgo inadecuado y que en la tabla N° 06 se visualiza un bajo nivel de gestión pedagógica en 34,19% y 26,50%.</p> <p>3.- El liderazgo transformacional de los directores, se relaciona significativamente con el nivel de gestión administrativa, debido a que los docentes no están de acuerdo con la manera de gestión que emprende el director en el aspecto</p>	
---	---	--	---	--



			<p>administrativo, que visualizando la tabla N° 03 el 37,61% y 27,35% de docentes respectivamente lo califican el liderazgo inadecuado y que en la tabla N° 06 se visualiza un bajo nivel de gestión administrativa en 46,15% y 22,22%.</p> <p>4.- El liderazgo transformacional de los directores, se relaciona significativamente con el nivel de gestión institucional, debido a que los docentes no están de acuerdo con la manera de gestión institucional que emprende el director en el aspecto institucional, que visualizando la tabla N° 03 el 37,61% y 27,35% de docentes respectivamente lo califican el estilo de liderazgo inadecuado y que en la tabla N° 06 se visualiza un bajo nivel de participación en 29,91% y 30,77%.</p>	
--	--	--	---	--

