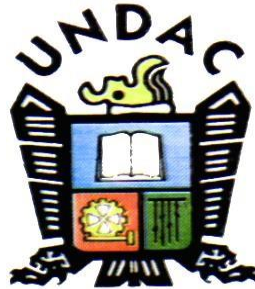


**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**Diagnóstico para la aplicación del liderazgo distributivo en la  
institución educativa “Nuestra Señora del Carmen” del distrito de  
Yanacancha, Pasco 2017**

**Para optar el grado académico de maestro en:**

**Liderazgo y Gestión Educativa**

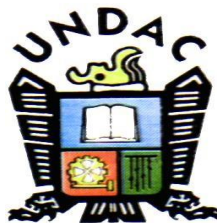
**Autor: Lic. Isabel Cristina ESPINOZA BUSTILLOS**

**Asesor: Dr. Alfredo SIUCE BONIFACIO**

**Cerro de Pasco - Perú - 2021**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**Diagnóstico para la aplicación del liderazgo distributivo en la  
institución educativa “Nuestra Señora del Carmen” del distrito de  
Yanacancha, Pasco 2017**

**Sustentada y aprobada ante los miembros de jurado:**

---

**Dr. Julio Cesar CARHUARICRA MEZA**  
**PRESIDENTE**

---

**Dr. Luis Javier DE LA CRUZ PATIÑO**  
**MIEMBRO**

---

**Mg. Percy Néstor ZAVALA ROSALES**  
**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

A Dios, quien acompaña mi existencia,

A Orlando Ojeda, mi amado esposo, por su incondicional apoyo.

A mis hijos, Camila y Alejandro, que son el motor de mi vida, y han hecho que esta tarea de conseguir éxitos sea más llevadera.

A ellos les debo mi presente y les dedico mi futuro, que de seguro será siempre bueno y acogedor.

## **RECONOCIMIENTO**

Me gustaría poder dar gracias a todas las personas que saben el trabajo que me ha costado hacer esta tesis.

A todos ellos, les debo un justo reconocimiento. Por su ánimo y memoria constante, a mis amados padres y hermanos.

A mi maestros y compañeros de aula.

Ellos me han guiado siempre en este camino. A todos los que me quieren, saben que es recíproco...

## RESUMEN

La presente investigación evidencia, que el estilo del liderazgo distributivo es factible para lograr un cambio en la institución educativa “Nuestra Señora del Carmen” de Yanacancha; de tal manera que las personas que asuman las funciones de dirección en dicha institución son elementos fundamentales que determinan la existencia, la calidad del servicio y el éxito del proceso de cambio.

De esta forma es posible afirmar que si se quiere cambiar la institución educativa hacia un nuevo estilo de liderazgo y por consiguiente mejorar el servicio educativo necesitamos contar con personas comprometidas donde el líder trabaje de manera conjunta a través de la distribución de su liderazgo en comunidades de aprendizaje y de práctica en el trabajo colaborativo y colegiado que son elementos vitales para el logro eficaz del proceso de cambio.

Se ha utilizado la observación y la inducción como método de investigación científica, aplicando instrumentos de recolección de datos como entrevistas y cuestionarios a personal directivo, dirección general, subdirecciones: primaria, secundaria y jefaturas de áreas, a fin de analizar su disposición para adoptar un estilo de liderazgo distributivo, así como a docentes, con la idea de analizar su aceptación a asumir funciones de liderazgo.

**Palabras Clave:** Diagnóstico para la aplicación del liderazgo

## **ABSTRACT**

This research shows that the style of distributive leadership is feasible to achieve a change in the educational institution "Nuestra Señora del Carmen" of Yanacancha; in such a way that the people who assume the management functions of said institution are fundamental elements that determine the existence, the quality of the service and the success of the change process.

In this way it is possible to affirm that if we want to change the educational institution towards a new style of leadership and consequently improve the educational service we need to have committed people where the leader works together through the distribution of their leadership in communities of learning and practice in collaborative and collegiate work that are vital elements for the effective achievement of the change process.

Observation and induction have been used as a method of scientific research, applying data collection instruments such as interviews and questionnaires to management personnel, general management, subdirectorates: primary, secondary and area heads, in order to analyze their willingness to adopt a distributive leadership style, as well as teachers, with the idea of analyzing their acceptance to assume leadership roles.

**Keywords:** Diagnosis for leadership application

## INTRODUCCIÓN

Los estudios realizados con respecto al liderazgo en las instituciones educativas en estos tiempos, son reflejo de sus vivencias socioculturales y económicas, tomando en cuenta la actitud y el quehacer de los individuos que son elementos importantes para el éxito y la calidad en los procesos de cambio de una institución.

Siguiendo esta línea podemos asumir que el liderazgo no es patrimonio de una sola persona, ni de un cargo en particular.

El estudio del liderazgo educativo es relevante ya que se considera que el éxito de las instituciones educativas se debe al tipo de liderazgo que desarrolla la organización educativa.

Resaltando el liderazgo distributivo, replantea una nueva forma de liderar, donde todos los integrantes de una institución asumen funciones y no solo una persona.

La presente investigación titulada diagnóstico para la aplicación del liderazgo distributivo en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen” del distrito de Yanacancha, Pasco 2017.

La razón de elección del tema surge de la inquietud para conocer que tipo de liderazgo se desarrolla en la institución educativa “Nuestra Señora del Carmen” y como es percibida por los docentes; por tal motivo el problema planteado para esta investigación ¿Es el liderazgo distributivo una alternativa factible para lograr un cambio en la institución educativa “¿Nuestra Señora del Carmen” del distrito de Yanacancha, de tal manera que le permita mejorar la calidad del servicio educativo?

La tesis emplea una metodología de observación e inducción científica que consiste en la percepción directa del objeto de investigación.

La tesis se encuentra en la línea de investigación sobre liderazgo en organizaciones educativas que corresponde a la mención en gestión de la educación, la cual desea

brindar, a otras investigaciones sobre liderazgo distributivo desde la práctica y realidad de una institución, su cultura y las competencias que existen; además podría servir como referente en otras instituciones de similares características.

La tesis tiene como objetivo general determinar si el estilo del liderazgo distributivo es una alternativa factible para lograr un cambio en la institución educativa “Nuestra Señora del Carmen” de Yanacancha, de tal manera que le permita mejorar la calidad del servicio educativo y como objetivos específicos:

1.- Determinar el estilo de liderazgo actual en la institución educativa “Nuestra Señora del Carmen” del distrito de Yanacancha.

2.- Describir el papel que desempeñará el directivo en pro de migrar hacia un nuevo estilo de liderazgo educativo en la institución educativa “Nuestra Señora del Carmen” del distrito de Yanacancha, esto a partir de la elaboración del perfil del líder educativo bajo el enfoque del liderazgo distributivo.

3.- Determinar si los directivos de la institución educativa “Nuestra Señora del Carmen” del distrito de Yanacancha, están preparados y/o abiertos a cambiar hacia un nuevo estilo de liderazgo escolar, esto a partir del análisis del estilo actual de liderazgo versus el estilo de liderazgo distributivo y explorar el nivel de resistencia al cambio con respecto a un nuevo enfoque de liderazgo escolar.

Debemos de señalar, que este estudio ha tenido sus limitaciones y sin duda es el tiempo, sin embargo, es un avance e inicio para poder llegar a una segunda investigación que podría ser el determinar la efectividad de la aplicación en la institución educativa en cuestión, del liderazgo distributivo.

La tesis ha sido desarrollada en cuatro capítulos que se detallan a continuación:

En el capítulo I PROBLEMA DE INVESTIGACION se presenta la identificación y determinación del problema, delimitación de la investigación, formulación del problema.



problema general, problemas específicos, formulación de objetivos, objetivo general, objetivos específicos justificación de la investigación y limitaciones de la investigación.

En el capítulo II MARCO TEÓRICO contiene los antecedentes de estudio, se incluye las bases teóricas y científicas, el uso del tiempo y la práctica escolar, la organización del tiempo escolar y el tiempo en la organización escolar.

La calidad del aprendizaje con componentes, aprendizajes, calidad docente, infraestructura y gestión sectorial.

Se incluye definición de términos básicos, formulación de hipótesis general y específicas.

La identificación de variables, definición operacional de variables e indicadores.

En el capítulo III METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN contiene tipo de investigación, métodos de investigación y el diseño de investigación; población y muestra, técnicas e instrumentos de recolecta de datos; técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Tratamiento estadístico, selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.

Por último, se consigna la orientación ética.

En el capítulo IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN encontramos la descripción del trabajo de campo, presentación, análisis e interpretación de resultados de objetivo específico 1.

También están los resultados de la sección, trabajo cooperativo, la evaluación para el aprendizaje y planificación efectiva para resultados de objetivo específico 2 y de objetivo específico 3.

También encontraremos los resultados de objetivo general y análisis descriptivo, mostramos prueba de hipótesis y por ultimo discusión de resultados.

A partir de los resultados obtenidos se han planteado las conclusiones, recomendaciones pertinentes para la investigación, finalmente se consigna las fuentes bibliográficas consultadas para la investigación y los anexos.

## INDICE

DEDICATORIA

RECONOCIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

INDICE

### CAPITULO I

#### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y Determinación del Problema.....	11
<b>1.2. Delimitación de la Investigación.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. Formulación del Problema. ....</b>	<b>15</b>
<b>1.3.1. Problema General.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3.2. Problemas Específicos. ....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Objetivos de la Investigación.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4.1. Objetivo General. ....</b>	<b>16</b>
<b>1.4.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>16</b>
<b>1.5. Justificación de la Investigación.....</b>	<b>17</b>
<b>1.6. Limitaciones de Investigación. ....</b>	<b>18</b>

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

<b>2.1. Antecedentes del Estudio. ....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. Bases Teóricas-Científicas. ....</b>	<b>29</b>
<b>2.3. Definición de Términos Básicos. ....</b>	<b>46</b>
<b>2.4. Formulación de Hipótesis. ....</b>	<b>53</b>

<b>2.4.1. Hipótesis General.....</b>	<b>53</b>
<b>2.4.2. Hipótesis de Investigación.....</b>	<b>53</b>
<b>2.5. Identificación de Variables.....</b>	<b>54</b>
<b>2.6. Definición Operacional de Variables e Indicadores.....</b>	<b>54</b>

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>3.1. Tipo de Investigación.....</b>	<b>60</b>
<b>3.2. Métodos de Investigación.....</b>	<b>60</b>
<b>3.3. Diseño de Investigación.....</b>	<b>62</b>
<b>3.4. Población y Muestra.....</b>	<b>62</b>
<b>3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolecta de Datos.....</b>	<b>63</b>
<b>3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....</b>	<b>64</b>
<b>3.7. Tratamiento Estadístico.....</b>	<b>64</b>
<b>3.8. Selección, Validación y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación.....</b>	<b>65</b>
<b>3.9. Orientación Ética.....</b>	<b>67</b>

### **CAPITULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

<b>4.1. Descripción del Trabajo de Campo.....</b>	<b>70</b>
<b>4.2. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados.....</b>	<b>71</b>
<b>4.3. Prueba de Hipótesis.....</b>	<b>106</b>
<b>4.4. Discusión de Resultados.....</b>	<b>115</b>

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXO

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### 1.1. Identificación y Determinación del Problema.

La investigación y la experiencia evidencian que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la institución educativa son elementos fundamentales que determinan la existencia, la calidad y el éxito de los procesos de cambio en la misma (Coronel, 1995; Fullan, 1996; Gunter, 2001; Murillo, 2004; Northouse, 2004).

Ahora bien, siguiendo esta línea, siempre se ha dicho que el liderazgo no es patrimonio de una sola persona, ni de un cargo en particular. Sin embargo, todavía hoy existen instituciones en las que sucede lo contrario, esto es, que el liderazgo sí es ejercido bajo la idea de un puesto.

No obstante, nosotros creemos que el liderazgo escolar efectivo no puede residir en una persona o algunos puestos. Hay que distribuirlo entre varios miembros de la institución; pero, ¿están las instituciones educativas preparadas para este cambio?

La institución en la cual se llevó a cabo la investigación, tiene poco más de 50 años de prestar servicios educativos, lo que si bien le ha dado un gran número de egresados y el prestigio que tiene en la zona, hoy se enfrenta a una época de estancamiento. No ha habido cambios fundamentales en su estructura, organización, servicios, etc., lo que hace necesario una reforma, una actualización, una modernización.

Se trata de una institución educativa tradicional, que a la fecha de planteado el estudio estaba pasando por una época de decremento de la matrícula (ver cuadros de abajo), por lo que era necesario, replantear el estilo de dirección que en este se estaba llevando, entre otras cosas.

**Cuadro 1.1.  
MATRICULA POR GRADO Y SEXO, 2017**

Nivel	Total		1° Grado		2° Grado		3° Grado		4° Grado		5° Grado	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Secundaria	20	283	3	91	1	51	8	40	3	47	5	50

FUENTE: ESCALE MINEDU.

**Cuadro 1.2.  
MATRICULA POR PERÍODO SEGÚN GRADO, 2004-2019**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total	921	974	862	713	785	1030	939	597		684	382	361	254	303	331	323
1° Grado	190	195	188	161	183	220	187	92		125	72	62	49	94	80	71
2° Grado	159	190	178	145	147	212	194	118		140	60	66	39	52	92	78
3° Grado	190	175	158	156	145	203	189	133		130	72	71	54	48	60	83
4° Grado	199	206	168	124	170	194	213	126		144	87	75	50	54	44	48
5° Grado	183	208	170	127	140	201	156	128		145	91	87	62	55	55	43

FUENTE: ESCALE MINEDU.

**Cuadro 1.3.  
DOCENTES, 2004-2019**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total	76	75	71	71	68	71	69	71		69	64	62	62	33	41	39

FUENTE: ESCALE MINEDU.

**Cuadro 1.4.**  
**CANTIDAD PROMEDIO DE ALUMNOS POR SECCIÓN, 2019**

ALUMNOS/SECCIÓN	
Total	13.46

FUENTE: ESCALE MINEDU.

**Cuadro 1.5.**  
**SECCIONES POR PERIODO SEGÚN GRADO, 2004-2019**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total	42	42	42	42	42	42	25	41		38	35	34	28	24	24	24
1° Grado	8	8	9	10	10	10	5	9		7	7	6	6	6	6	4
2° Grado	8	8	8	9	9	9	5	8		8	6	7	5	4	6	6
3° Grado	9	8	8	8	8	8	5	8		7	8	7	5	4	4	6
4° Grado	9	9	8	7	8	7	6	8		8	7	7	5	5	4	4
5° Grado	8	9	9	8	7	8	4	8		8	7	7	7	5	4	4

FUENTE: ESCALE MINEDU.

La dirección general de la institución educativa, no estaba convencida de que el personal directivo, así como el docente y administrativo, esté dispuesto y abierto a un cambio; pero, sí estaba de acuerdo en que es necesario adoptar un nuevo estilo en aras de obtener logros educativos para seguir manteniéndose una institución rentable y con posición de prestigio en el mercado, por lo que el Director General, compartía la idea de que era necesario hacer un cambio en el sistema actual de liderazgo en su colegio. Por lo anterior, se planteó la idea de analizar el estilo de liderazgo, así como la posibilidad de hacer un cambio hacia un liderazgo distributivo.

Ya que no había mucha investigación sobre este tema en el Perú, y en particular en Pasco, se había pretendido elaborar un diagnóstico, a través de un instrumento de estilo de liderazgo distributivo, e identificar los requerimientos de cambio (su transición), para adoptarlo, y que sea propuesto y analizado en un contexto real.

Por lo anterior, los dos constructos que se analizaron a lo largo de la investigación, son: a) Liderazgo distributivo y b) Cambio educativo, con acentuación en la resistencia al cambio en el estilo de Liderazgo.

## **1.2. Delimitación de la Investigación.**

Esta investigación está delimitada geográficamente a la Región Pasco, dentro de ella a la Provincia de Pasco y al Distrito de Yanacancha. En este distrito se ha seleccionado la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen”.

Ahora bien, al igual que la delimitación en el espacio, se hace necesario una delimitación en el tiempo para que el tema/objeto de investigación pueda ser trabajado satisfactoriamente ante las limitaciones de información, tiempo, recursos materiales y conocimiento del investigador (Dieterich Heinz, 2001). En esta línea de ideas, el presente estudio queda delimitado a los meses de abril a diciembre de 2017. No obstante, debemos informar que se ha hecho análisis documental del histórico de los desempeños de los directivos incluso hasta 2019.

Una última presentación podemos dedicarla a la delimitación semántica. Este paso ha consistido para nosotros en la selección definitiva de los conceptos y/o sus respectivos significados. Así para este estudio, debe entenderse por “liderazgo distributivo” la siguiente idea de Harris (2008, pp. 23-25): “Con el concepto de liderazgo distribuido se intenta poner el foco en la interacción de los múltiples líderes existentes en la organización, más que en lo que hacen o en quienes son, se pretende dejar atrás la visión del líder que dirige para que otros lo sigan y pensar en el liderazgo como el proceso mediante el cual todos los miembros de la comunidad se comprometen con sacar adelante la organización...”.



Este concepto hace referencia a que el liderazgo no es patrimonio de una sola persona, ni de un cargo en particular. Sin embargo, existen instituciones educativas, en las que el liderazgo sí es ejercido bajo la idea de un puesto y aunque esta es la unidad impersonal de trabajo, ya que consta de "un grupo de actividades y deberes relacionados" (Bohlander y Snell, 2008, p. 142) al final se vuelve personal, ya que es la persona en la calidad del puesto que ocupa, quien prácticamente, no delega lo hace en forma mínima o evita el compartir el poder.

### **1.3. Formulación del Problema.**

#### **1.3.1. Problema Principal.**

¿Es el liderazgo distributivo una alternativa factible para lograr un cambio en la Institución Educativa “¿Nuestra Señora del Carmen” del Distrito de Yanacancha, de tal manera que le permita mejorar la calidad del servicio educativo?

#### **1.3.2. Problemas Específicos.**

1. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que tiene en la actualidad la institución educativa “Nuestra Señora del Carmen del Distrito de Yanacancha?
2. ¿Cuál es el papel que desempeñará el directivo en pro de migrar hacia un nuevo estilo de liderazgo educativo en la institución educativa “Nuestra Señora del Carmen del Distrito de Yanacancha?
3. ¿Están los directivos de la institución, preparados y/o abiertos a cambiar hacia un nuevo estilo de liderazgo escolar?

## **1.4. Objetivos de la Investigación.**

### **1.4.1. Objetivo General.**

Determinar si el estilo de liderazgo distributivo es una alternativa factible para lograr un cambio en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen” de Yanacancha, de tal manera que le permita mejorar la calidad del servicio educativo.

### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

1. Determinar el estilo de liderazgo actual en la institución educativa “Nuestra Señora del Carmen” del Distrito de Yanacancha.
2. Describir el papel que desempeñará el directivo en pro de migrar hacia un nuevo estilo de liderazgo educativo en la institución educativa “Nuestra Señora del Carmen del Distrito de Yanacancha, esto partir de la elaboración del perfil del líder educativo, bajo el enfoque de liderazgo distributivo
3. Determinar si los directivos de la institución educativa “Nuestra Señora del Carmen del Distrito de Yanacancha están preparados y/o abiertos a cambiar hacia un nuevo estilo de liderazgo escolar, esto a partir del análisis el estilo actual de liderazgo versus el estilo de liderazgo distributivo y explorar el nivel de resistencia al cambio con respecto a un nuevo enfoque de liderazgo escolar.

Una vez determinado el nivel de aceptación y o rechazo, se plantearán las estrategias para la puesta en marcha del nuevo enfoque de liderazgo: el liderazgo distributivo. Con los objetivos anteriores, se pretende investigar si la institución educativa en la cual se llevará el estudio de caso, es susceptible de poder llevar a cabo un cambio educativo, con respecto al

estilo de liderazgo, esto es, que se aplica un liderazgo distributivo, de acuerdo a la experiencia en otros países, así como en investigaciones realizadas por diversos organismos.

### **1.5. Justificación de la Investigación.**

La importancia del estudio radica en que es un campo novedoso en la Región Pasco. En el Perú, por iniciativa del Ministerio de Educación, recién se están iniciando investigaciones sobre la aplicabilidad del liderazgo distributivo, así como de sus implicaciones de cambio educativo.

Se trata de proponer un cambio educativo a nivel general, esto es, para todo el personal de la institución, lo que incluye a los directivos, a los jefes de área, e incluso a los docentes. Lo que se busca es compartir el liderazgo entre todos los miembros de la comunidad educativa, sin importar la posición organizacional que tengan, esto es, obtener mejoras en el servicio, lo que redundará en logros académicos para los alumnos.

Finalmente, creemos que los resultados serán de interés para:

1. La institución educativa, ya que contará con un análisis de su estilo de liderazgo actual y con un modelo de análisis para determinar la factibilidad de implementación de un liderazgo distributivo, así como el análisis de la respuesta que se presente hacia el cambio de éste.
2. Para otras instituciones educativas, el contar con un instrumento de análisis de liderazgo, a fin de desarrollar el liderazgo distributivo, debido a la experiencia del presente estudio.
3. Para quien realiza la investigación, en un aprendizaje real, al analizar una institución en particular, considerando un tema central para la mejora de los centros educativos en la actualidad: el liderazgo escolar, relacionado con el tema

de cambio, ya que necesariamente el modificar el estilo de dirección, implica un cambio.

Los productos que resultarán de la investigación son:

1. El perfil del líder educativo, bajo el enfoque de liderazgo distributivo.
2. El diagnóstico a través de un instrumento de evaluación, del estilo de liderazgo.
3. El análisis comparativo del estilo actual de dirección, versus el distributivo.
4. El análisis de los resultados arrojados del diagnóstico, con respecto a los cambios que se generarían a través de implantar un nuevo estilo de liderazgo.

Se espera poder generar durante la investigación información que coadyuve a la toma de decisiones en la institución, con la finalidad de trabajar bajo el estilo de liderazgo distribuido.

#### **1.6. Limitaciones de Investigación.**

Cabe señalar que una limitante ha sido sin duda el tiempo, sin embargo, es un avance e inicio para poder llegar a una segunda investigación, que podría ser el determinar la efectividad de la aplicación en la institución educativa en cuestión, del liderazgo distributivo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes del Estudio.**

A nivel **internacional** se han revisado los siguientes trabajos:

De **Claudia Pilar Flores Ramos** (2015), se ha revisado la Tesis de Doctorado: “El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en los resultados de los aprendizajes: Un estudio de liderazgo educativo en la VI y VII Regiones de Chile”, defendida ante el Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada, España.

Los resultados obtenidos con el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-5x), llevan a Flores a señalar que los directivos de centros educativos con buenos resultados, presentan características conductuales más cercanas al liderazgo Transformacional. No obstante, menciona que el proceso de influencia del liderazgo transaccional es probablemente instrumental, en tanto, el liderazgo transformacional implica probablemente la internalización de la motivación por inspiración, lo que permite generar entornos con altas expectativas para todos los miembros de la comunidad educativa, al percibir mayor eficacia en el funcionamiento del centro educativo.

Por último, Flores ha encontrado que la valoración sobre la eficacia de los resultados del centro educativo, son superiores en los centros concertados que en los centros públicos, sin embargo, en contraste con los resultados SIMCE, éstos indican que no existe una diferencia significativa entre la percepción de la eficacia, según titularidad.

De la **OREALC-UNESCO (2014)**, se ha revisado el estudio: “El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región”. En este estudio se menciona que: *“En los últimos años el liderazgo directivo ha ido constituyéndose en un tema estratégico dentro de las políticas educativas. La investigación especializada ha constatado el fuerte peso del liderazgo en la eficacia y en la mejora de las escuelas, siendo considerado “el segundo factor intra-escolar” de mayor trascendencia (Leithwood y otros, 2006; McKinsey y Company, 2007). Igualmente, se han explorado las razones de dicha incidencia, desmontándose varios de los mecanismos presentes tales como el impacto diferencial de los distintos tipos y estilos de liderazgo (Blase y Blase, 2000; Marzano et al., 2005; Spillane, 2006); la acción indirecta, por la vía de los docentes, de los directivos sobre el desempeño escolar de los alumnos (Robinson et al., 2009; Leitwood et al., 2004); o la relevancia de la generación de un buen clima escolar, y en particular de confianza relacional, para el buen desempeño de docentes y alumnos (Bryk y Schneider, 2002). Y no han faltado los análisis de las políticas específicamente dirigidas hacia los directivos, los que han ido estableciendo parámetros para entender sus condiciones de instalación (como el aumento de la descentralización y la accountability en los sistemas escolares), así como para entender el éxito o fracaso de estas distintas iniciativas”* (p. 5).

De **Andrea Horn Küpfer** (2013), se ha revisado la tesis doctoral:

*“Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje”*, defendido en la Universidad Autónoma de Madrid, España.

A partir de los análisis factoriales realizados con 55 ítems de pregunta sobre prácticas de liderazgo (tomadas de la encuesta aplicada a los docentes), Horn (p. 300) ha identificado un conjunto reducido de factores que dan cuenta de este tipo de variables. Ella nos dice que las prácticas de liderazgo pueden ser resumidas en cinco factores o categorías:

1. Prácticas que establecen dirección y estructuran la escuela para facilitar el trabajo.
2. Prácticas de apoyo pedagógico.
3. Prácticas de monitoreo del trabajo docente.
4. Prácticas de reconocimiento y acogida a docentes.
5. Uso de evaluaciones externas.

Los cinco factores en conjunto explican un 68.2% de la varianza compartida, sin embargo, el aporte de cada uno a esta explicación es heterogéneo, siendo el primer factor el que más contribuye a esta explicación con un 48%, seguido del segundo factor con un 11%. Los tres restantes contribuyen en menos de un 5% para la explicación de esta varianza. Esto significa que **desde el punto de vista de los docentes, el liderazgo está primeramente relacionado con Establecer Dirección y Rediseñar la**

**Escuela y secundariamente con las prácticas de apoyo pedagógico** (ya sea provenientes del jefe técnico o del director) y con el análisis de resultados o las prácticas de motivación docente ligadas a nuevos profesores y al reconocimiento de logros de los que están en servicio.

Finalmente, a partir de los resultados del análisis factorial realizado a partir de 28 ítems de preguntas en la encuesta de docentes, Horn ha encontrado que las variables mediadoras relacionadas con la motivación y las condiciones de trabajo de los docentes pueden ser resumidas en cuatro categorías:

1. Docentes comprometidos y unidos para el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje.
2. Docentes cuentan con apoyo para la enseñanza.
3. Docentes se sienten a gusto en la escuela.
4. Carga de trabajo y nivel de stress docente.

Siendo las mediadoras 1, 3 y 4 las que están más ligadas a la motivación y la 2 a sus condiciones de trabajo.

De **Diana Judith Chamorro Miranda** (2005), se ha revisado la Tesis

Doctoral: *“Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a”*. Defendido ante el Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación de la Universidad Complutense de Madrid, España.

Chamorro, ha encontrado que desde la perspectiva del profesorado en los contextos del Magdalena y el Atlántico (lugares en dónde se trabajó la tesis), los directores evidencian dos estilos de liderazgo: transformacional e instruccional. El estilo transformacional se manifiesta en las siguientes acciones:

- Infunde entusiasmo al profesorado (carisma).
- Procura que el profesorado se sienta orgulloso de trabajar con él/ella (carisma).
- Respalda las decisiones del profesorado (liderazgo hacia arriba).
- Respalda a los/las docentes ante la administración (municipal, departamental...) (liderazgo hacia arriba).



- Respalda las posturas del profesorado coherentes con el PEI (Liderazgo hacia arriba).
- Orienta a los nuevos docentes (consideración individual).
- Implica al profesorado en la consecución de objetivos (inspiración).
- Tiene la confianza del profesorado (inspiración).
- Desarrolla en los/as docentes el sentido de pertinencia (inspiración).
- Estimula el desarrollo de ideas innovadoras en el profesorado (estimulación intelectual).
- Emplea estrategias de seguimiento individuales (estimulación intelectual).
- Apoya a los docentes en la solución de problemas (estimulación intelectual).
- Promueve la reflexión como estrategia para mejorar en el trabajo.

El estilo instruccional que Chamorro ha encontrado como rasgo en algunos directores, tiene las siguientes características:

- Dedicar tiempo a la orientación y evaluación del currículum (desarrollo curricular).
- Promueven las adaptaciones curriculares en áreas y departamentos (desarrollo curricular).
- Realizan una política consensuada para establecer criterios de evaluación (desarrollo curricular).
- Sugiere la asignación del profesorado a las asignaturas teniendo en cuenta criterios académicos y pedagógicos (desarrollo curricular).
- Clarifican y reflexionan colectivamente sobre las metas educativas (desarrollo de la misión).

- Fomentan la articulación de actividades de aula con la visión del colegio (desarrollo de la misión).
- Orientan el establecimiento de metas educativas claras (desarrollo de la misión).
- Impulsar la investigación (desarrollo profesional).
- Fomentan programas de formación (currículum, instrucción y tecnología) (desarrollo profesional).
- Facilitan tiempo y espacios para la reflexión pedagógica.

A nivel **nacional** tenemos los siguientes antecedentes:

De **Laura Moraima Arana Agüero (2017)** se ha revisado la Tesis de Maestría: *“Liderazgo directivo y desempeño docente en una Institución Educativa del Distrito de San Isidro”*. Defendido ante la Universidad Marcelino Champagnat, Perú. La investigación tuvo como propósito determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en una Institución Educativa Parroquial del distrito de San Isidro. El diseño utilizado fue correlacional y el instrumento empleado fue el Cuestionario de liderazgo directivo elaborado por Paz y Zamora (2014). Para efectos de la investigación se aplicó a toda la población, 48 docentes. Para medir el desempeño docente se tomaron en cuenta las evaluaciones que fueron obtenidas del Departamento de Dirección Académica de la institución. Los resultados demostraron que existe una relación directa y significativa entre estas dos variables, señalando que el estilo que más predomina es el Liderazgo Transformacional y un alto nivel de desempeño de los docentes en la institución educativa.

De **Alfredo Edilberto Anchayhua Pablo (2016)**, se ha revisado la

Tesis de Maestría: *“Liderazgo directivo y desempeño docente en tres Instituciones Educativas de la Red-25-UGEL 01, Período 2015”*. Defendido ante la Universidad César Vallejo, Perú.

Esta investigación tuvo como objetivo general demostrar la correlación que existe entre el liderazgo directivo y desempeño docente de las tres instituciones educativas. La investigación se realizó utilizando el método hipotético deductivo, del tipo básico, nivel descriptivo, diseño no experimental-transversal, la población y muestra de estudio fue de 105 docentes de las tres instituciones educativas de los distritos de Punta

Hermosa, Punta Negra y San Bartolo. Para la recopilación de datos se utilizó la técnica de investigación encuesta con la aplicación de la prueba Spearman para evaluar la correlación entre las dos variables, con preguntas de escala de Likert, para la confiabilidad se utilizó alfa de Cronbach y para el análisis de la inferencial de los datos se usó el estadístico Spearman. El resultado final fue que existe la correlación directa, positiva y moderada entre el liderazgo directivo y desempeño docente en las tres instituciones educativas de la red 25-ugel 01 período 2015 y estadísticamente muy significativa a un nivel de significancia del 5% ( $r = 0,490$  y  $p = 0,000 < 0,05$ ). Es decir, buen liderazgo directivo significa la influencia directa en la labor educativa de los docentes, puesto que el director genera conductas posibles de ser asimiladas, puestas en práctica para lograr las metas institucionales, por ello el aprendizaje de los estudiantes serán óptimos. Se recomienda mantener la motivación y apoyo constante del director hacia sus docentes, la misma que se aterrice en el aprendizaje significativo y competente en los estudiantes.

De **Carmen Violeta Jara Silverio (2016)**, se ha revisado la Tesis de

Maestría: *“Liderazgo pedagógico y desempeño docente en tres instituciones educativas de la Red-14, UGEL 01-2015”*. Defendido ante la Universidad César Vallejo.

La investigación tuvo como objetivo general demostrar la asociación que existe entre las variables liderazgo pedagógico y desempeño docente en tres instituciones educativas de la red 14 UGEL 01 en el año 2015. Se utilizó la técnica de la encuesta para recolectar datos encuesta y el cuestionario como instrumento, con el fin de recopilar información sobre las variables: liderazgo pedagógico y desempeño docente. Para el proceso de datos se utilizó el programa SPSS; el estudio de los datos se realizó de manera descriptiva e inferencial con la utilización de tablas de contingencia, figuras de burbuja y la prueba de coeficiente de correlación de Spearman, para contrastar la hipótesis de estudio. Esta tesis es de tipo transversal-correlacional, con un diseño no experimental, para determinar la correlación de las variables de estudio, se utilizó el método hipotético deductivo. La población fue conformada por 110 docentes que trabajan en la red 14 de la UGEL 01 durante el año 2015. La muestra fue de tipo censal porque se trabajó con toda la población. Después de recolección de datos se determinó que existe una correlación moderada y significativa (0.474) y el p\_ valor  $.001 < .05$ , entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente. También una relación directa y significativa entre las variables liderazgo pedagógico y la dimensión pedagógica (0,390) y el p-valor  $001 < .05$ . Una relación directa y significativa entre la variable liderazgo pedagógico y la dimensión cultural (0.459) el pvalor  $.001 < .05$  y un variable liderazgo pedagógica y dimensión política (0.439) el p-valor  $.001 < .05$ . De esta manera se rechazó la hipótesis (H0) y se aceptó la hipótesis alterna (H1).

De **Luis Humberto Adolfo Aguilar (2015)**, se ha revisado la Tesis de

Maestría: *“Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja Departamento de Junín-2015”*. Defendido ante la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las variables de liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja, departamento de Junín, 2015. Se realizó bajo un enfoque cuantitativo y se utilizó el diseño descriptivo correlacional, de tipo no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 139 profesores de las Instituciones Educativas San José, Juan Máximo Villar y Sagrado Corazón de Jesús, tomando como muestra probabilística a 102 docentes a quienes se aplicó un cuestionario de 28 ítems para la variable liderazgo pedagógico y de 40 ítems para la variable desempeño docente. Para determinar la validez de contenido de los instrumentos que se aplicó, se hizo una evaluación mediante juicio de expertos y la confiabilidad mediante la técnica estadística Alfa de Cronbach, cuyos resultados fueron de 0,83 y 0,85 respectivamente; para el contraste de la prueba de hipótesis se utilizó el estadístico chi cuadrado de Pearson, con un nivel de confianza al 95%. Según los resultados obtenidos el nivel de significancia obtenido fue de 0,000, por lo que se rechazó la hipótesis nula. Por lo que el autor concluyó que el liderazgo pedagógico se relaciona significativamente con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja, departamento de Junín, 2015.

De **Alicia Hermenegilda Francia López (2015)**, se ha revisado la

Tesis de Maestría: El liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel primaria UGEL 08 del Distrito de San Vicente de Cañete-2014”. Defendido ante la Universidad César Vallejo.

El trabajo de investigación tuvo como objetivo general: Determinar la relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primarias UGEL 08 del distrito de San Vicente Cañete – 2014, el estudio se desarrolló, porque el liderazgo pedagógico es uno de los temas que más interés produce en el ámbito educativo, el cual constituye un eje temático para orientar la búsqueda de respuestas a la problemática que se encuentran en las instituciones educativas. El tipo de investigación fue básica de naturaleza descriptiva– correlacional, el diseño fue no experimental de corte transversalcorrelacional. se aplicó dos instrumentos validados por juicio de expertos y determinados su confiabilidad por Alpha de Cronbach trabajo con una muestra no probabilística para determinar el grado de relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primarias UGEL 08 del distrito de San Vicente Cañete

– 2014 Los datos permiten concluir que: con un valor de correlación rho Spearman de ,598 y una  $p= ,000$  menor que 0,05, se determinó que el liderazgo pedagógico está relacionado positiva y significativamente con el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primarias UGEL 08 del distrito de San Vicente Cañete – 2014.

A nivel local no se ha podido encontrar trabajos sobre liderazgo pedagógico, distributivo o directivo.

## **2.2. Bases Teóricas-Científicas.**

### **2.2.1. Liderazgo distributivo.**

Desde hace poco más de 10 años, se inicia con una postura de delegación y distribución del liderazgo; si bien no llamada como tal, si referenciada. En estudios de Martín-Moreno (2007), se hace referencia a la demanda de un nuevo liderazgo, en donde éste debe de estimular la participación y tomar en consideración las propuestas de la colectividad, así como establecer consensos, respetando las diferencias, la pluralidad de la sociedad, evitando que sólo quienes tienen el puesto de dirección sean quienes tomen las decisiones, excluyendo a los demás. Por otro lado, en el ámbito organizativo, se advierte una tendencia mucho más humanística en el rol del directivo, desarrollando una institución cooperativa, en donde se percibe: "ausencia de jerarquías autoritarias, aplicación de métodos colectivos de trabajo y reducción de las distinciones por estatus" (Martín-Moreno, 2007, p. 254).

Para Spillane, Halverson y Diamond (citados en el estudio de Pont et. al., (2009) el liderazgo debe ser entendido como una práctica distribuida a lo largo de contextos sociales.

Va más allá de la simple función de un individuo, de su carisma o de su conocimiento. Esto es especialmente cierto cuando el conocimiento y la experiencia están repartidos a lo largo de la organización.

Gronn (2002) citado en Pont et. al., (2009), refiere una definición mucho más sofisticada desde el punto de vista conceptual, ya que aborda el liderazgo distribuido desde la perspectiva de la Teoría de la Complejidad (como patrón emergente de comportamiento colectivo en la interdependencia) y desde el

enfoque de equipo (colaboración espontánea, aprovechamiento de sinergias, coordinación), de acuerdo a lo señalado en los estudios de Pont et. al., (2009). Distribuir el liderazgo, indica: delegar, compartir, compenetrarse, participar, cooperar, colaborar, democratizar, etc., tanto para quien lo distribuye, como para quien lo asume, lo que empata de forma directa con las exigencias que en la actualidad se busca formar en los alumnos y que por tanto es necesario que tengan o que puedan manejar y desarrollar los docentes. Es por tanto, una forma de mejorar los resultados escolares, a través de involucrar a un equipo de líderes dentro de cada institución.

Para Bennett, et. al., (2003), el liderazgo distribuido, aunque está aún iniciando (etapa de infancia), tendrá un gran impacto en el futuro, sobre todo por la aceptación que tiene al nivel de las políticas públicas, ya que entre otros beneficios, permite el desarrollo de líderes, pero requiere aún más de investigación.

#### ***Participantes o actores.***

"Los actos de liderazgo, en definitiva, han de provenir de todos los miembros, pues todos ellos son fuentes únicas de conocimiento, experiencia y sabiduría" (González, 2003, p. 8). Se podría hablar de toda la comunidad educativa en general, sin embargo, si se acota a las fuentes de autoridad, o donde éstas se ejercen, los puestos serían:

- a. Director. Puesto que ejerce en la mayoría de los casos la responsabilidad y las funciones de liderazgo escolar, ya que es el responsable de la operación de la institución. De acuerdo a estudios realizados por la Pont et. al., (2009), es nombrado de diferentes maneras en muchos de los países: Inspector, Supervisor, Rector, Maestro Director o Maestro Principal, entre



otros. En algunos países e instituciones, los directores escolares, han sido docentes, y/o realizan además de sus funciones de liderazgo, la de docencia.

- b. *Subdirector*. Director adjunto o director asistente. Puesto de codirección, y en quien el director general delega funciones principalmente administrativas y/o académicas. Supervisan de forma directa el trabajo de los docentes, ya que generalmente tienen a su cargo a los directores o coordinadores de área o de nivel, pero también se ocupan de algunas tareas específicas como son los planes y programas de estudio, la relación entre los docentes y los padres de familia, y muchas otras más; y en las áreas administrativas: la distribución de salones, el presupuesto, etc.
- c. Coordinadores o Jefes de área. Puesto de mando medio y que se encarga de áreas muy específicas: funciones pedagógicas (idiomas, psicopedagogía, etc.), control de horarios de maestros, el trabajo en las aulas y la disciplina, administrativas (personal, finanzas, etc.).
- d. *Docentes*. Son los responsables directos del proceso de enseñanza-aprendizaje, y también han sufrido una intensificación de funciones a raíz de la postmodernidad de la educación (Hargreaves, 1998). En algunos países como el caso de Australia, Corea e Inglaterra, los docentes más experimentados, están asumiendo funciones de liderazgo docente, a fin no sólo de apoyar en el desarrollo y formación de sus colegas, sino de liberar de cargas administrativas, pedagógicas y de orientación religiosa a los mandos medios, subdirectores y directores, así como de presidir las academias.

e. *Consejo Escolar (Juntas de Administración, Juntas de Gobierno o Comités Escolares)*. En los últimos tiempos, los consejos han adquirido una importancia relevante, dado el compromiso compartido que la educación implica, esto es, involucrar a: padres de familia, docentes, representantes comunitarios, autoridades, directivos, docentes y hasta los propios alumnos en la mejora del proceso de aprendizaje, desde una participación incipiente hasta un compromiso más formal, junto con el poder de decisión y la rendición de cuentas.

Para ser un líder educativo, en realidad no se requieren grandes experiencias, ni competencias e incluso estudios, dependerá de la situación, por lo que un líder educativo, será aquél que cumpla por lo menos con las siguientes condiciones: experiencia en el funcionamiento de una institución educativa, habilidades de liderazgo y conocimientos de administración general. Algunos de los problemas que este tipo de participación supone, son: la falta de capacitación, y la voluntad y deseo de colaborar, el que sea un trabajo honorario, la falta de tiempo, la participación activa y constante, la poco o nula definición de responsabilidades, la falta de apoyo, etc. Aspectos sobre los cuáles se deberá trabajar en los centros educativos, ya que, bajo esta premisa de distribución, todos en un momento dado pueden ser los líderes.

El hecho de involucrar a diferentes puestos en la función de liderazgo (coliderazgo), nos refiere a la idea de la sinergia: el resultado es mayor a la suma de las partes ( $1+1=3$ ), de acuerdo a la situación que se presente, lo que puede apreciarse en la Figura 1, ya que dependiendo de la situación, se distribuirá el liderazgo.

Para Hellriegel y Slocum (2004), la sinergia tiene otro significado, pero que enriquece al anterior, ya que sostienen que existe sinergia, "cuando las personas crean alternativas y soluciones nuevas", ya que el equipo, no ve las cosas de igual manera, hay diversidad de opinión, de pensamiento, de desarrollo, de trabajo, etc. lo que enriquece y hace crecer a dicho grupo. La distribución debe ser entre expertos. Por otro lado, puede darse una variación en el sistema de la institución, en cuanto a: estructura de gobierno y gestión, niveles de autonomía y responsabilidad, desempeño de los alumnos, etc., lo que también dependerá del tamaño de escuela y de su cultura.

**Figura 1.1.**  
**INTERACCIÓN ENTRE LÍDERES, DOCENTES Y SITUACIONES QUE REPERCUTEN EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA**



Por lo anterior, se hace necesario que el líder trabaje de manera conjunta, a través de la distribución de su liderazgo en comunidades de aprendizaje y de práctica, donde el trabajo colaborativo y colegiado, son vitales para el logro eficiente de este tipo de liderazgo.

Alies (2007), señala que el término colegiado, "hace alusión a un grupo de personas con un propósito común" (p. 53), ya que se habla de equipo, el

cual puede trabajar de forma presencial o incluso virtual, en donde lo que predomina, es el compañerismo y el trabajo colaborativo.

Wenger (2001), señala que la práctica es "un proceso por el que podemos experimentar el mundo y nuestro compromiso con él como algo significativo" (p. 75). Debe haber una unidad entre comunidad y práctica, para así poder definir a dicha comunidad de práctica, como un grupo de personas que se reúnen para intercambiar ideas, opiniones, experiencias, etc., sobre una temática en particular, lo que les permite adquirir conocimientos; y en donde se encuentran tres dimensiones: compromiso mutuo (participación, mantenimiento de la comunidad, etc.), empresa conjunta (responsabilidad, negociación, interpretaciones, etc.) y un repertorio compartido (discursos, relatos, eventos, etc.). De acuerdo a palabras de Elmore (2008), citado en Pont et. al., (2009), las instituciones educativas, serán eficaces en la medida que estas funcionen como organizaciones de aprendizaje.

Por lo tanto, el tema de la participación, del trabajo colaborativo y cooperativo, es esencial para la distribución del liderazgo, y que permitirá a la institución, ser una escuela eficaz, ya que éstas, "suelen tener métodos de trabajo que intensifican la participación" (Ainscow et. al., 2001, p. 55).

No todo el personal escolar, es susceptible de asumir el liderazgo, será necesario, contar con planes de sucesión de carrera y de identificación de talentos y potencial, para poder distribuirlo. Tampoco, todos los directivos escolares, son proclives a transferir su propio liderazgo, lo cual será la condición clave para que éste liderazgo realmente se lleve a cabo. Longo (2008), le llama a la condición de transferencia "PTL" (Potencial de

Transferencia de Liderazgo), y que se refiere a "la suma de capacidades coincidentes en un directivo para transferir liderazgo a otros, en un contexto y situación determinados" (p. 90). Ahora bien, esta forma de distribución, tiene la ventaja de que ayuda a la formación de futuros líderes, ya que se promueve la experimentación y el aprendizaje, lo que hará necesario, contar con mecanismos de evaluación y seguimiento.

Las escuelas eficaces, tienen un gran impacto en la calidad de los alumnos que estudian en ellas, ya que aportan un valor añadido en los resultados de éstos, al promover el progreso de los alumnos. Para Bolívar (1999), las escuelas eficaces, tienen las siguientes características: un fuerte liderazgo instructivo, en donde hay colegialidad en la toma de decisiones, presión académica y altas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos, colaboración de los padres, control organizativo de los alumnos, coherencia y articulación curricular, control del progreso y de los logros de los alumnos, colaboración y colegialidad entre los docentes, desarrollo continuo del personal docente y autonomía y gestión local.

En su forma ideal, el liderazgo distributivo, no sólo se queda en la propia institución, trasciende de ésta, para lograr la sistematización del mismo. Un ejemplo, es el que se presenta en Finlandia, en donde los directores escolares tienen responsabilidades también con su distrito, con el objetivo de compartir funciones de planificación, desarrollo y evaluación a nivel municipal, lo que genera el aprendizaje mutuo, distribución del liderazgo y un enfoque constructivo a la sucesión.

### ***Características.***

De acuerdo a Bennett (2003), existen tres características en el liderazgo distribuido, que se presentan en la Tabla 1.

**Tabla 2.1.**  
**CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO**

- 
1. El liderazgo distributivo no es algo hecho "por" o "a" miembros de las organizaciones, sino más bien, una propiedad emergente inherente al colectivo social de tal forma que la "acción concertada" que responde a necesidades y oportunidades situacionales se lleve al cabo dentro de un conjunto de relaciones compartidas donde se conjuntan el conocimiento especializado y la iniciativa.
  2. El conjunto de "límites de liderazgo" no está restringido por la función o puesto formales, sino que lo definen el conocimiento especializado y la creatividad en el contexto de las situaciones específicas.
  3. La apertura de la acción concertada a las variedades de conocimiento especializado distribuidas en toda la organización hacen posible la generación de un número mayor de iniciativas que pueden tomarse en forma más amplia, y que pueden mejorarse y utilizarse como impulso para el cambio futuro.
- 

Fuente: Pont et. al., (2009).

### **Aplicación.**

Lamentablemente, no hay mucha investigación sobre cómo llevar a la práctica este tipo de liderazgo, pero sí evidencias de trabajo en algunos países de la OCDE, que aportan experiencia y logros.

La distribución del liderazgo, requiere que se reparta o delegue el poder y la influencia, ya sea de manera formal o informal.

En Inglaterra, se ha desarrollado este tipo de liderazgo, proponiendo 5 modelos para su aplicación (Pont et. al., (2009):

1. Modelo tradicional: se incluye al personal docente calificado y al director general.
2. Modelo gestionado: se incluye a directores de alto nivel, además del director general.
3. Modelo multiagencia: similar al modelo anterior, pero incluye además directivos del área administrativa o líderes de reciente ingreso o de poca experiencia.

4. Modelos federados: hay colaboración de líderes entre escuelas, a través de docentes y directivos que realizan funciones de consultoría.

5. Modelos de liderazgo sistémico: labores de consultoría que trascienden a la propia escuela: otras instituciones o al gobierno.

Son labores exclusivamente externas.

Para poder llevar a la práctica este tipo de liderazgo, se requiere además de un compromiso por parte de quien lo asume, y de delegar funciones y responsabilidades, por parte del director, contar con esquemas administrativos diferentes, más flexibles y ad-hocráticos, es decir, no jerárquicos y con estructuras rígidas y complejas, lo que indica un cambio de paradigma en el diseño organizacional (estructuras, organigramas, descripciones y perfiles de puestos, etc.), y, en los esquema de compensaciones (incentivos y remuneraciones) y de desarrollo de carrera, esto es, contar con planes de sucesión y vida para quienes participan en el liderazgo distributivo, a fin de formar en esta nueva línea, para abastecer de líderes a las instituciones. Sin embargo, para Spillane y Diamond (2007), su práctica no siempre es controlable y requiere de trabajo para sacarlo adelante (Pont et. al., 2009). Algunas de las estrategias que podrían utilizarse para la implementación de este tipo de liderazgo, serían: formación, tutoría, consultoría, observación, la retroalimentación y la colaboración.

### **Principios.**

Los principios preferidos por Elmore (2008) citado en Pont et. al., (2009), constituyen las reglas básicas a seguir por los directivos para el logro de la mejora escolar, mismos que se incluyen en la Tabla 2.2.

**Tabla 2.2.**  
**PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO**

---

1. El propósito del liderazgo es la mejora de la práctica educativa, independientemente de la función.
  2. La mejora educativa requiere un aprendizaje continuo de todos y el liderazgo distribuido necesita crear un ambiente que contemple el aprendizaje como un bien colectivo.
  3. Los líderes dirigen al ejemplificar los valores y comportamientos que quieren que otros adopten.
  4. Las funciones y actividades de liderazgo fluyen del conocimiento especializado requerido para el aprendizaje y la mejora, no sólo de los dictados formales de la institución.
  5. El ejercicio de la autoridad requiere la reciprocidad de la rendición de cuentas y la capacidad. En general, las funciones de liderazgo basadas en el conocimiento especializado y la reciprocidad de la rendición de cuentas, son aquellos que mejor crean las condiciones para el aprendizaje organizacional que es el elemento *sine qua non* de la reforma a gran escala de la educación.
- 

Fuente: Pont et. al., (2009).

Por tanto, este tipo de liderazgo supone muchos beneficios, pero también cambios en el manejo del liderazgo escolar, esto es de sus directivos, que no se verán en un corto plazo, pero que deberán irse implantando y perfeccionando, si se quiere ser un centro educativo de excelencia, dentro de un ambiente de confianza y apoyo mutuo. El principio fundamental es el consenso.

### ***Beneficios.***

Entre los principales beneficios que, a manera de síntesis, se podrían resumir, son: crecimiento de los colaboradores, desligue de funciones operativas a los líderes, participación, motivación, sucesión de personal, autoliderazgo, desarrollo de competencias, etc. Para Farjat y Larghi (1997), la calidad institucional, dependerá de ...un liderazgo compartido, integrado, cooperativo y dinámico, ejercido no sólo por y desde el equipo de conducción, sino de todos los actores intervinientes en el actuar de la institución, del esfuerzo reflexivo y crítico sobre la enseñanza que todos imparten, del modo en que se comprometen para lograr el máximo desarrollo



profesional en el interior de la escuela, de los medios con que ésta se dota, y del estímulo y los incentivos que se otorgan (p. 29).

### ***Liderazgo y cambio.***

El liderazgo distributivo y el cambio, son temas que se ligan, debido a que el segundo es una competencia necesaria en todo líder educativo, el poder de la transformación para beneficio de la institución, de sus miembros y del propio líder. Los tipos de cambio concretos que demandará el estilo de liderazgo distributivo son:

1. Cultura.
2. Procesos de trabajo.
3. Estructura organizacional.
4. Comunicación.
5. Diseño de puestos.
6. Definición de responsabilidades y roles.

Por" tanto, se hace necesario en primera instancia, evaluar si realmente es factible o no llevarlo al cabo.

### **2.2.2. Gestión y función del líder pedagógico.**

Las sociedades modernas, desarrolladas y equitativas tienen como dimensión prioritaria la educación, ya que es donde se integran y relacionan las personas en función de sus necesidades, los requerimientos de los estados y la exigente sociedad del conocimiento y globalizada; en este sentido, la educación debe lograr formar a un

“hombre crítico y apto para convivir en una sociedad, que participe activamente en los procesos de transformación social” (Mogollón, 2006, p. 29).

Estas transformaciones se enmarcan en el desarrollo de capital humano para aumentar la competitividad productiva, la gestión del conocimiento y las ciencias, en función del desarrollo del capital intelectual de los países y la formación de ciudadanos para una participación activa dentro del contexto político-social. Recientes investigaciones señalan que una educación de alta calidad es fundamental para que la población participe plenamente en las instituciones económicas y políticas, y esa participación es esencial para la democracia y el desarrollo económico (Carnoy, 2008, p. 56). El rol central que ocupa la educación en el desarrollo de las naciones, relevado por el nuevo contexto cultural que vivimos (sociedad de la información, del conocimiento o de la innovación), nos indica que se trata de un sistema complejo, cuyos logros tienen su expresión más directa y palpable en los resultados de los aprendizajes de los estudiantes, toda vez que se incrementan los mecanismos (pruebas estandarizadas y manejo de indicadores de resultados) para llevar al detalle los avances o retrocesos que se producen y ponderar así su efectividad (Garay & Uribe, 2006, p. 39).

Ante este desafío de llevar a las naciones al desarrollo social y económico, se indica que las intervenciones que se han realizar deben ser de orden sistémico, y una de las formas que conviene utilizar es la teoría ecológica desarrollada por Bronfenbrenner (del microsistema al macrosistema), para tratar de avanzar en todas las dimensiones del problema, pero coordinadamente, y no demandar o presionar solo a uno de sus componentes, a la hora de ponderar los resultados, cuando no se ha trabajado de manera conjunta (Garay & Uribe, 2006, p. 39). En especial en aquellos sectores particulares donde los centros educativos están insertos en zonas que no les

proporcionan todas las condiciones necesarias para su completo desarrollo social, esto se expresa en las dificultades de acceso por nivel socioeconómico, las cuales se trasladan al plano de la calidad de la educación. Los alumnos de entornos familiares precarios asisten a una educación de menor calidad y aprenden menos; son, como señalaba

Pierre Bourdieu (1990), los excluidos del interior (Bellei, Muñoz, Pérez & Raczynski, 2004, citados por Rodríguez Molina, 2011, p. 2).

De esta manera, para cumplir el desafío y la misión que tiene la educación, los centros educativos, como primer eslabón del sistema, adquieren su sentido y definen su misión: difundir los saberes, normas, valores e ideas con los que se pretende modelar la sociedad, utilizando como acción estratégica de intervención la adición sistemática y organizada de un conjunto de “conocimientos básicos (área cognitiva), destrezas y habilidades (área sensomotriz), aptitudes y valores (área axiológica) a lo que denominamos currículum, y por medio de la cual se aspira a modelar la conducta y la conciencia de los individuos que la componen”, en la búsqueda de ese bien común (Arroyo, 2009, p. 3).

Dentro del conjunto de factores y agentes que intervienen en las escuelas, y su función dentro de las mismas, encontramos los liderazgos pedagógicos, que conllevan un trabajo de gestión y uno de enseñanza (Carriego, 2006, p. 3), orientados a la gestión curricular o administración del currículum. Estos liderazgos, centrados en lo pedagógico y curricular, entre otras funciones, les permitirían a las escuelas insertas en contextos de vulnerabilidad armonizar los códigos culturales implícitos en el currículum con los de sus estudiantes,

generar procesos de organización y monitoreo de la enseñanza (Sáez, 2009, citado por Rodríguez-Molina, 2011, p. 255).

### **2.2.3. Líder pedagógico.**

Estos líderes funcionales, orientados en lo pedagógico, tienen su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los alumnos y alumnas de los centros educativos; la revisión académica identifica el liderazgo de organizaciones educativas como una de las principales variables que inciden en un mejor desempeño de los establecimientos y del sistema en general (OCDE, 2008).

Las investigaciones y teorías del liderazgo que vienen desde el ámbito empresarial y han sido llevadas al contexto escolar se enfocan en los rasgos o las conductas y/o acciones de los líderes, así como en las conductas en relación con las situaciones en donde se ejerce el liderazgo, los seguidores y los subordinados (Agüera, 2006, en LópezGorosave, Slater, & García-Garduño, 2010). Algunas teorías han tipificado los estilos de liderazgo; por ejemplo, la teoría conductual refiere los estilos autocrático, democrático y permisivo; la situacional habla del liderazgo empobrecido, de tarea, punto medio, club de campo y de equipo. Posteriormente, la teoría transformacional caracteriza el liderazgo transformacional y transaccional (López-Gorosave, Slater, & García-Garduño, 2010, p. 36). El liderazgo directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los alumnos (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008). Asimismo, la “investigación empírica ha producido diversos modelos de prácticas de dirección y liderazgo educativo, y reportado la existencia de un repertorio de prácticas que son realizadas por la mayoría de los directivos líderes que tienen éxito en sus

escuelas” (Day, 2007, en López-Gorosave, Slater & García-Garduño, 2010, p. 33).

Los buenos líderes, principalmente aquellos enfocados en lo pedagógico, tienen una alta valoración positiva por parte de toda la comunidad educativa; la razón principal radica en la influencia que tienen estos en las prácticas de aula. Por ello, la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo (Álvarez, 2001, en Cuevas & Díaz, 2005), compuesto por el director o rector, el vicerrector académico, el coordinador académico o el jefe técnico pedagógico; este último ocupa un lugar preferente en los programas de política educativa. Estos equipos se diferencian por la función que desempeñan, la cual es decisiva para mejorar los resultados escolares, al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en la situación y el ambiente escolar (OCDE, 2008).

#### **2.2.4. Tareas del líder pedagógico.**

El liderazgo pedagógico, a nivel de escuelas, desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas, y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos (Anderson, 2010). En el liderazgo de las escuelas eficaces y que mejoran los líderes se centran más en aspectos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, que en otros (de tipo administrativo) (Muijs, 2003); el foco está centrado principalmente en la gestión de los aprendizajes y la mejora de las prácticas docentes.

El líder pedagógico, de acuerdo con las recientes investigaciones, centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y

objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento.

En este sentido, asegurar la existencia de mecanismos para sistematizar información cualitativa y cuantitativa del proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje (Mineduc, 2005); sin embargo, algunas realidades distan bastante de estas acciones, ya que la multiplicidad de funciones, tareas emergentes y la indefinición del cargo hace que no se realicen las funciones principales de los líderes pedagógicos.

Las prácticas llevadas a cabo por el líder pedagógico en instituciones que obtienen buenos resultados están dadas, de acuerdo con un estudio (MIMEDU), en los siguientes procedimientos y acciones que realizan en las instituciones educativas:

1. Ajustan estilo a las necesidades (contexto), se adecuan diversos estilos
2. Son buenos para gestionar y liderar cambios en la institución en su disciplina.
3. Son buenos administradores y ejecutores de tareas más concretas y prácticas.
4. Autocríticos (les resulta más fácil diagnosticar y resolver).
5. Más rigurosos y controladores (supervisan, evalúan, hacen seguimiento al trabajo docente).
6. Más progresistas, innovadores, dispuestos al cambio, aceptan desafíos, preocupados por la actualización, renovación, etc.

7. Mayor proyección o visión de futuro (visión de contexto, planificación, organización).
8. Más técnicos. Menor experticia, dominio técnico.
9. Más optimistas.
10. Trabajan en equipo, comparten y delegan tareas, trabajo colaborativo.

Las características que se desprenden anteriormente están dentro del contexto de las escuelas eficaces, que se caracterizan porque “promueven, en forma duradera, el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, más allá de lo que sería previsible, teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica” (Murillo, 2003); en este contexto, los líderes eficaces participan en el monitoreo del cambio y de la calidad de la instrucción, mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes) de una manera informal, con el fin de apoyarlos mejor, y también para realizar una supervisión formal. El monitoreo, acompañamiento y supervisión por parte de los líderes y del equipo técnico se refuerza por los procesos y normas de trabajo colectivo, en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, y también por los resultados de aprendizaje que se están logrando (Anderson, 2010).

La tarea del líder que supervise y acompañe debe ayudar a los docentes de las escuelas a adquirir conocimientos, habilidades y competencias, desarrollar sus conocimientos, orientar y entender situaciones, y que él entienda y reflexione para que encuentre alternativas de soluciones a los problemas que afecten el desempeño (Balzán, 2008). Esta relación que se da

en la supervisión y acompañamiento se manifiesta en requerimientos y características de los líderes pedagógicos, que están dadas por cada institución escolar; en este sentido, las funciones que deba cumplir el líder pedagógico deben aportar a que los profesores mejoren sus prácticas y evitar que se hundan en la rutina del quehacer diario, la deserción de los niños, baja participación de los alumnos, repetición en la planificación, desmotivación, etc.

La tarea del líder pedagógico está definida principalmente por tres dimensiones (Balzán, 2008), desempeñándose como: planificador, organizador y evaluador.

### **2.3. Definición de Términos Básicos.**

Este glosario contiene la definición de los principales términos utilizados en el Liderazgo, con el fin de apoyar el trabajo de investigación y evitar algunas de las confusiones que son más frecuentes.

➡ **Actividades.** Las actividades son un conjunto de tareas que realizan las Instituciones Educativas que tienen ciertas características de homogeneidad que permite agruparlas o tienden al logro de cierto fin en un área específica. Mientras que las actividades se definen con un verbo en tiempo infinitivo (supervisar, coordinar, atender, mantener, inspeccionar, construir), el producto refiere a un bien o servicio que ya se generó, por lo tanto se define a partir de un sustantivo y un participio pasivo (rutas mantenidas, inspecciones realizadas, documentos otorgados, personas atendidas, consultas realizadas, etc.).

➡ **Administración.** Consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común. El buen administrador,



naturalmente, hace posible que el grupo alcance sus objetivos con la mínima inversión de recursos y esfuerzo, y la menor interferencia con otras actividades útiles. En este sentido, la administración, es, básicamente, la coordinación de actividades.

- ➡ **Calidad.** Nuestro campo de acción es la calidad que, según Arturo de la Orden (1991) responden a cuatro imperativos esenciales: Pertinencia (la institución satisface las necesidades del entorno), Eficacia (alcanza los objetivos que se propone), Eficiencia y Economía (alcanza los objetivos utilizando óptimamente los recursos y a un costo razonable). La calidad de las Instituciones Educativas alude al buen rendimiento académico de los alumnos en los centros educativos, al excelente desempeño profesional de los docentes, a la satisfacción de la comunidad en su conjunto y a una mejor respuesta de la institución a las exigencias de la sociedad actual.
- ➡ **Definición ocupacional real.** Se entiende por ocupación una serie de tareas y operaciones que desempeña un individuo al ocupar un determinado puesto.
- ➡ **Definición profesional ideal.** Contesta a la pregunta ¿Qué debe y deberá saber, hacer y conocer el profesional que se pretenda formar? Esta definición del profesional ideal es el resultado de la comparación de la definición ocupacional real y la definición profesional real, así como su proyección futura en función del concepto de sociedad y hombre que proponga formar determinado curriculum.
- ➡ **Definición profesional real.** Está formada por todos aquellos

conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que caracterizan a un individuo que desempeña determinada profesión. Contesta a la pregunta ¿Qué hace y sabe? ¿Cuál es la situación profesional real?

➡ **Eficiencia.** Es la correcta utilización de los recursos (medios de producción) disponibles (Chiavenato, 1999). Una vez establecido, la eficiencia del personal pasa a ser la relación entre el desempeño real y el desempeño establecido previamente como eficiencia igual a 100% (tiempo estándar). Así, la eficiencia se relaciona con la mejor manera de hacer o realizar las cosas (métodos de trabajo) a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas, etc.) se apliquen de la manera más racional posible. Para Harrington Emerson (1912), la eficiencia es la relación entre lo que se consigue y lo que puede conseguirse.

➡ **Eficacia.** Es una medida de logro de resultados. En términos económicos, la eficacia de una institución se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios). Si prestamos atención a la relación insumos y productos, eficiencia y eficacia se constituyen en la relación costos y beneficios, es decir, una relación entre los recursos utilizados y el producto final obtenido: es la razón entre el esfuerzo y el resultado, entre el gasto y el ingreso, entre el costo y el beneficio resultante.

➡ **Egresado.** Educando que ha concluido un proceso determinado de aprendizaje, al haber logrado los objetivos definidos para dicho proceso. Los objetivos se han basado en un perfil que es la descripción de las características principales que deberán tener los educandos como resultado de haber transitado por un determinado sistema de enseñanzaaprendizaje,

dichas características deberán permitir la satisfacción de alguna o algunas necesidades sociales. En este marco, un prerrequisito, es en general, cualquier condición sin la cual no puede producirse un aprendizaje dado, sin embargo, el término es utilizado comúnmente para hacer referencia sólo a un tipo específico de condición: los aprendizajes que son antecedentes obligados para otros aprendizajes.

- ➡ **Evaluación.** Es el Proceso sistemático, continuo, cíclico e integral destinado a determinar, el estado de logros de las metas previamente establecidas. También, es el proceso de interpretar unos datos cuantitativos y cualitativos con relación a unos criterios ya establecidos para emitir un juicio y tomar decisiones instruccionales. En la evaluación se usa la información/datos recogida para tomar decisiones y se formulan juicios a partir de información recopilada (Hartle, 1985).
- ➡ **Funciones administrativas de liderazgo.** Henry Mintzberg (1973) definió *función* como el conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor. E identificó 10 funciones que los líderes realizan para lograr los objetivos en las organizaciones. Representan las actividades de comportamiento predominantes que llevan a cabo administradores o seguidores (Lussier y Achua, 2002).
- ➡ **Gestión educativa.** La gestión educativa es el conjunto articulado de acciones de conducción y orientación de los distintos componentes de un centro educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos institucionales previstos en el Plan Estratégico de la institución. La Gestión Educativa comprende dos áreas: la Gestión Institucional y la Gestión Pedagógica. La primera, hace referencia a la capacidad que tiene la

institución para planificar, organizar, dirigir y evaluar los procesos y recursos de la organización, como soporte a las acciones de enseñanza y aprendizaje que se desarrollan en la escuela. Por otro lado, la gestión pedagógica es el conjunto organizado y articulado de acciones de conducción del aula y la ejecución de actividades educativas, con el fin de lograr los objetivos y competencias del Proyecto Curricular. Puede sumarse a estas dos, la Gestión Administrativa.

- ➡ **Hábitos.** Para nuestros fines, definiremos el hábito como una intersección de conocimiento, capacidad y deseo. El conocimiento es el paradigma teórico, el *qué hacer* y el *por qué*, la capacidad es *cómo hacer*. Y el deseo es la motivación, *el querer hacer*. Para convertir algo en un hábito de nuestra vida, necesitamos esos tres elementos (Covey, 1996).
- ➡ **Influencia.** Es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores la aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. Para influir en el comportamiento de los subordinados, en ocasiones los administradores los coaccionan; los líderes nunca. Éstos se ganan la voluntad y el entusiasmo de seguidores dispuestos a que influyan sobre ellos.
- ➡ **La gente.** Si bien la palabra gente no se menciona en forma específica en nuestra definición de liderazgo, luego de leer sobre los otros elementos, se habrá percatado de que el liderazgo es sinónimo de dirigir individuos. Los líderes y seguidores capaces disfrutan del trabajo con las personas y de coadyuvar a que éstas tengan éxito.
- ➡ **Liderazgo.** Es un proceso por el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio (Lussier y Achua, 2002). Las organizaciones clasifican a sus empleados en

dos categorías: administradores (directores, gerentes o jefes), que cuentan con subordinados y con autoridad formal para decirles lo que deben hacer; y empleados, que no poseen tal autoridad. Los administradores desempeñan cuatro funciones fundamentales: planeación, organización, dirección y control. El liderazgo, por tanto, forma parte de la labor del administrador, aunque algunos no son líderes eficaces [tal vez conozcamos algunos casos. También hay quienes no son administradores, pero tienen una gran influencia sobre éstos y sus compañeros. Por ello, en esta tesis no utilizamos el término *administrador* y *líder* de manera indistinta. Cuando usamos la palabra *administrador* nos referimos a una persona que posee título y una autoridad formal. Cuando decimos *líder*, aludimos a quien puede ser administrador o subordinado.

- ➡ **Meta.** Define un fin que deberá ser alcanzado en un período de tiempo específico, cuantificándose los resultados que se desean lograr (debería incluir el costo estimado para lograrlo). Una meta de gestión representa por definición, el deseo o la intención de una Unidad de Gestión Educativa Local de pasar de un estado actual, considerado perfectible o insatisfactorio, a un estado futuro deseado, es la expresión concreta para cada año de los objetivos estratégicos de la UGEL.
- ➡ **Objetivos organizacionales.** Los líderes eficaces influyen en los seguidores para que no piensen en función de sus propios intereses, sino en los de la organización. El liderazgo ocurre cuando los seguidores sienten el influjo de hacer lo que es ético y benéfico para la organización y para ellos mismos. Aprovecharse de los subordinados en beneficio personal no forma parte del liderazgo. Los integrantes de la organización necesitan trabajar en conjunto,

orientados hacia un resultado que deseen tanto el líder como los seguidores, un porvenir deseado o un propósito compartido que los motive a alcanzar ese resultado. Los líderes tienen que dar rumbo y, con la aportación de los seguidores, fijar objetivos que supongan retos y anteponer la responsabilidad para lograrlos.

➡ **Resultados.** Un resultado es un cambio descriptivo o medible que es derivado de una relación de causa y efecto. Hay dos elementos claves de esta definición: 1) la importancia de medir el cambio; y 2) la importancia de causalidad como base lógica de gestión del cambio. Consecuentemente, los resultados son aquellos cambios que son atribuibles a la amplitud y a la profundidad de la influencia que una organización ha tenido a través del uso de los recursos. Los administradores deben tener las informaciones sobre el rendimiento relativas a los recursos, alcance y resultados para que planeen, manejen y evalúen los programas y proyectos.

➡ **Seguidores.** El seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder, y puede ser administrador o subordinado. Los buenos seguidores no son “los que dicen amen a todo” y siguen a ciegas al líder sin aportar algo que pueda influir en él. En suma, los líderes competentes influyen en los seguidores y éstos en aquéllos.

➡ **UGEL.** Son órganos desconcentrados de las Direcciones Regionales de Educación y éstos a su vez de las Presidencias Regionales. Tienen relación técnico normativa con el Ministerio de Educación y son responsables de promover, coordinar y evaluar el desarrollo de la educación, la ciencia y tecnología, la cultura, la recreación y el deporte en su ámbito, con participación de los diferentes actores sociales, a fin de asegurar servicios

educativos y programas de atención integral de calidad y con equidad en los centros y programas educativos, y en las instituciones de educación superior no universitaria del ámbito provincial (Ministerio de Educación, 2003).

## **2.4. Formulación de Hipótesis.**

### **2.4.1. Hipótesis General.**

El liderazgo distributivo sitúa la acción del líder en las condiciones organizativas y profesionales que mejoran las prácticas docentes del profesorado y, de este modo, los logros académicos del alumnado, por lo tanto, es una opción viable para lograr un cambio en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen” de Yanacancha, de tal manera que le permita mejorar la calidad del servicio educativo.

### **2.4.2. Hipótesis de Investigación.**

1. El estilo de liderazgo que tiene en la actualidad la institución educativa “Nuestra Señora del Carmen” se caracteriza por ser un liderazgo pedagógico con procedimientos tradicionales que limitan la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.
2. El papel que desempeñará el directivo en aras de cambiar hacia un nuevo estilo de liderazgo educativo es participar gradualmente en el contenido de la Planificación Estratégica para la educación de los alumnos.
3. Los directivos de la institución sí están preparados y/o abiertos a cambiar hacia un nuevo estilo de liderazgo escolar (el liderazgo distributivo). Ellos están recibiendo supervisión y acompañamiento para establecer un plan de mejora en los aprendizajes de los alumnos.

## 2.5. Identificación de Variables.

Nuestro estudio posee una sola variable y es: **Liderazgo Distributivo**. Esto es característico de estudios descriptivos; pues, se plantean solamente la descripción del objeto de estudio, para nuestro caso el liderazgo de tipo distributivo (una sola variable). Donde la **Unidad de Análisis** es la “Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen” del distrito de Yanacancha”; **la variable es:** “Liderazgo distributivo”; **el término de relación es:** “Diagnóstico para la aplicación”.

Es con esta forma de definir nuestra variable que hemos construido nuestra hipótesis principal, también descriptiva que dice: **“El liderazgo distributivo sitúa la acción del líder en las condiciones organizativas y profesionales que mejoran las prácticas docentes del profesorado y, de este modo, los logros académicos del alumnado, por lo tanto, es una opción viable para lograr un cambio en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen” de Yanacancha, de tal manera que le permita mejorar la calidad del servicio educativo.**

## 2.6. Definición Operacional de Variables e Indicadores.

### 2.6.1. Variable única.

#### **Definición Conceptual de Liderazgo Distributivo.**

Partimos de la tesis de que el éxito del liderazgo se puede optimizar con la mezcla correcta del estilo de administración que ejecute el líder, las características de los guiados y la situación. Esta mezcla, ya hecha concepto la encontramos en lo que hemos llamado hoy, en el ámbito educativo, el “liderazgo instruccional”, “liderazgo educativo” o “liderazgo pedagógico”, en la medida que sitúa la acción del líder en las condiciones organizativas y profesionales que mejoren las prácticas docentes y, de este modo, los logros



académicos del alumnado. Siguiendo esta línea entonces, el liderazgo para el aprendizaje implica en la práctica, al menos cinco principios:

- 1) centrarse en el aprendizaje como actividad;
- 2) crear condiciones favorables para el aprendizaje;
- 3) promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje;
- 4) compartir el liderazgo; y,
- 5) una responsabilidad común por los resultados.

Ahora sí ya estamos en camino, si se ha dado cuenta el estimado lector y jurados, nuestra investigación tiene que ver con el cuarto principio: Compartir el liderazgo. Pero, esto incluso no es cosa fácil, la creación de una cultura para compartir el liderazgo y centrarlo en el aprendizaje de los alumnos requiere a) promover la cooperación y cohesión entre el profesorado; b) un sentido de trabajo bien hecho; y, c) desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir.

Así las cosas, el liderazgo colectivo, compartido; o, distributivo, como lo llamamos en el presente estudio, equivale pues, a ampliar la capacidad humana de una organización, dotándolo de unas relaciones productivas y un entorno que propicie la generación de una cultura común. “Es una forma de instancia colectiva □comenta Harris□ para incorporar las actividades de algunos individuos en una escuela que trabaja para movilizar y guiar a otros profesores en el proceso de mejora de su enseñanza (Harris, 2004, p. 14). En esa medida, también está asociado al “liderazgo del profesor” (Lieberman & Miller, 2004).

#### **Definición Operacional de Liderazgo Distributivo.**

Se hará el análisis univariable de los resultados del cuestionario

“Instrumento de autodiagnostico del liderazgo para el director, sub director y personal jerárquico principal”. Es importante para nosotros en la medida que se concentra en una sola variable y busca encontrar y representar características propias de la misma. Será la antesala para la realización de otros análisis.

### 2.6.2. Indicadores.

#### Autodiagnóstico de Liderazgo

Dimensión	Actuación frente al cambio			
	1	2	3	4
INDICADORES	No estoy en lo absoluto de acuerdo	Estoy parcialmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo
Promueve la energía y el compromiso necesarios para cambiar por medio de un diagnóstico conjunto de los problemas de la institución.				
Desarrolla una visión compartida de la manera en que hay que organizar, administrar y dirigir para ser una institución competitiva.				
Identifica el liderazgo en su grupo de trabajo.				
Se concentra en los resultados y no en las actividades.				
Difunde los cambios a las diferentes áreas (académicas y administrativas de la I.E).				
Institucionaliza el éxito por medio de políticas, sistemas y estructuras formales.				
Controla y ajusta las estrategias en respuesta a los problemas que se presentan en el proceso de cambio.				

					<i>Futuro preferido</i>				
<i>Fuertemente de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Inseguro</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>En fuerte desacuerdo</i>	<i>Crucial</i>	<i>Bastante Importante</i>	<i>Importante</i>	<i>No muy importante</i>	<i>No importante en absoluto</i>
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

## Liderazgo distributivo

### ***Dimensión: Responsabilidades del liderazgo escolar.***

5 4 3 2 1	Los líderes escolares tienen suficiente autonomía para dirigir las prácticas con mayor probabilidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares son alentados y apoyados en la construcción de culturas colaborativas entre los docentes.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Existen marcos de liderazgo escolar para proporcionar congruencia y orientación sobre las características y responsabilidades de los líderes escolares.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares tienen las capacidades para llevar a cabo la supervisión y evaluación de los maestros.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares participan en las decisiones de selección de profesores.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares desempeñan una función activa en la formación profesional de los maestros.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares tienen facultades sobre el establecimiento de la dirección estratégica.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares tienen conocimientos y las habilidades para usar información con eficacia en la mejora de la práctica.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares tienen acceso a conocimientos financieros apropiados para ajustar los recursos a las propiedades pedagógicas.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares son alentados y apoyados para colaborar con las instituciones educativas cercanas.	5 4 3 2 1

### **Dimensión: Distribución del liderazgo escolar.**

5 4 3 2 1	Las tareas de liderazgo se distribuyen ampliamente en la institución.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Se brinda incentivos para participar en equipos de liderazgo.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Las funciones y relaciones de los directivos y el CONEI son claras.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los maestros son alentados a participar en el liderazgo para fortalecer la planificación de la sucesión.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los miembros de la institución tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades para la gobernanza y la mejora institucional.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los equipos de personal experto se reúnen para enfrentar los desafíos contextuales o actuales.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los mandos medios y otros posibles líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	El liderazgo distribuido es reconocido y reforzado en la práctica existente (por ejemplo, en marcos nacionales de liderazgo).	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Las estructuras de la institución educativa fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo.	5 4 3 2 1

**Dimensión: Desarrollo de habilidades para el liderazgo escolar eficaz.**

5 4 3 2 1	La provisión de desarrollo de liderazgo se ofrece en todas las etapas de la carrera de los líderes escolares.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	La provisión de desarrollo de liderazgo incluye el equilibrio adecuado de los conocimientos teóricos y prácticos y el autoestudio.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Las estrategias de desarrollo de liderazgo se concentran en las habilidades para la gestión de recursos estratégicos, financieros y humanos.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Se realizan esfuerzos para encontrar a los candidatos adecuados para el desarrollo del liderazgo inicial.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Existen redes (virtuales o reales) para proporcionar oportunidades de desarrollo de liderazgo para directores y equipos de liderazgo.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Las estrategias de desarrollo de liderazgo se concentran en las habilidades para la fijación de metas, la evaluación y la rendición de cuentas.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	La provisión de desarrollo de liderazgo aborda factores contextuales que influyen en la práctica.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Se brinda incentivos a los directores para que inviertan tiempo en su formación.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	La provisión de desarrollo de liderazgo se basa en el análisis de las necesidades.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	La provisión de desarrollo de liderazgo está diseñada para ser congruente con un marco de desarrollo de liderazgo.	5 4 3 2 1

**Dimensión: Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva.**

5 4 3 2 1	Se identifican los posibles líderes y se les alienta a desarrollar sus prácticas de liderazgo.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los salarios de los líderes escolares se comparan en forma positiva con los de niveles similares en los sectores públicos y privados.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares participan activamente, por medio de sus organizaciones representativas, en el desarrollo e implementación de la reforma escolar.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Se utiliza una amplia gama de herramientas y procedimientos para evaluar a los candidatos a puestos de liderazgo.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares tienen oportunidades para diversas trayectorias profesionales.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los paneles de selección reciben orientación y formación para evaluar los conocimientos, las habilidades y las competencias de los candidatos a puestos de liderazgo.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Al evaluar a candidatos para el liderazgo escolar el talento se considera tan importante como la antigüedad.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares tienen a su disposición contratos renovables a plazo fijo.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	El sueldo de un director es suficientemente más alto que el de un maestro.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Se ofrecen incentivos financieros a los líderes escolares ubicados en zonas difíciles.	5 4 3 2 1

**Dimensión: Liderazgo de sistemas.**

5 4 3 2 1	Los líderes escolares se interesan en el éxito de otras escuelas, así como en la propia.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares participan en redes concentradas en mejorar el aprendizaje.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	El desarrollo del liderazgo apoya a los líderes para reducir las diferencias en logros entre las instituciones educativas.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares trabajan juntos en sociedades con líderes de otras instituciones educativas.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Hay consenso en todo el sistema en cuanto a que la participación de los líderes escolares en actividades colaborativas es importante y valioso.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los directores apoyan el trabajo de otras instituciones educativas de la localidad.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares comparten recursos.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Se ofrecen desarrollo de liderazgo y apoyo para desarrollar las competencias necesarias para una colaboración eficaz.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Hay incentivos para alentar a los líderes escolares a trabajar por el éxito de otras escuelas (por ejemplo, bonificaciones, reconocimientos, etc.).	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Hay una cultura de confianza y colaboración entre los líderes escolares en diferentes instituciones educativas.	5 4 3 2 1

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de Investigación.**

El **Tipo** de investigación es **Básico**. El **nivel** que ha alcanzado es el **Descriptivo**.

#### **3.2. Métodos de Investigación.**

Se ha utilizado la **observación** y la **inducción**. La **observación científica** como método consiste en la percepción directa del objeto de investigación. La observación investigativa es el instrumento universal del científico. La observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

La observación, como procedimiento, puede utilizarse en distintos momentos de una investigación más compleja: en su etapa inicial se usa en el diagnóstico del problema a investigar y es de gran utilidad en el diseño de la investigación.

En el transcurso de la investigación puede convertirse en procedimiento propio del método utilizado en la comprobación de la hipótesis. Al finalizar la investigación la observación puede llegar a predecir las tendencias y desarrollo de los fenómenos,

de un orden mayor de generalización. La observación científica presenta las siguientes cualidades, que lo diferencian de la observación espontánea y casual.

- La observación científica es consciente; y se orienta hacia un objetivo o fin determinado.
- La observación científica debe ser cuidadosamente planificada donde se tiene en cuenta además de los objetivos, el objeto y sujeto de la observación, los medios con que se realiza y las condiciones o contexto natural o artificial donde se produce el fenómeno, así como las propiedades y cualidades del objeto a observar.
- La observación científica debe ser objetiva: ella debe estar despojada lo más posible de todo elemento de subjetividad, evitando que sus juicios valorativos puedan verse reflejados en la información registrada. Para esto hay que garantizar:
  - a. Mediante la observación se recoge la información de cada uno de los conceptos o variables definidas en la hipótesis de trabajo, en el modelo. Cuando esto se cumple decimos que existe validez en la observación.
  - b. El documento guía de la observación debe ser lo suficientemente preciso y claro para garantizar que diferentes observadores al aplicar éste, en un momento dado, lo entiendan y apliquen de la misma manera. Cuando este requisito se cumple decimos que la observación es confiable.

Asimismo, se ha utilizado la **inducción**. Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales.

La inducción puede ser completa o incompleta. *Con la inducción completa*, la conclusión es sacada del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación, es decir que solo es posible si conocemos con exactitud el número

de elementos que forman el objeto de estudio y además, cuando sabemos que el conocimiento generalizado pertenece a cada uno de los elementos del objeto de investigación. Las llamadas demostraciones complejas son formas de razonamiento inductivo, solo que en ellas se toman muestras que poco a poco se van articulando hasta lograr el estudio por inducción completa. Por otro lado, en la *inducción incompleta*, los elementos del objeto de investigación no pueden ser numerados y estudiados en su totalidad, obligando al sujeto de investigación a recurrir a tomar una muestra representativa, que permita hacer generalizaciones.

### 3.3. Diseño de Investigación.

El diseño que se ha usado en esta investigación es el Diseño no Experimental Transversal o transeccional de tipo Descriptivo (Sierra Bravo, 1999). Su gráfica es la siguiente: *o*  
Implica, una sola observación, a un solo grupo, en un solo momento del tiempo.

### 3.4. Población y Muestra.

El universo es la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen” del Distrito de Yanacancha.

**Ficha de Datos**

Código modular	0427971	Dirección	Avenida Los Incas S/N
Anexo	0	Localidad	SAN JUAN PAMPA
Código de local	403450	Centro Poblado	SAN JUAN PAMPA
Nivel/Modalidad	Secundaria	Área Censal (500 Habitantes)	Urbana
Forma	Escolarizado	Distrito	Yanacancha
Género	Mujeres	Provincia	Pasco
Tipo de Gestión	Pública de gestión directa	Departamento	Pasco
Gestión / Dependencia	Pública - Sector Educación	Código de DRE o UGEL que supervisa el S. E.	190001
Director(a)	Piano Cabello Jorge Abraam	Nombre de la DRE o UGEL que supervisa el S.E.	UGEL Pasco
Teléfono	422266	Característica (Censo Educativo 2017)	No Aplica
Correo electrónico		Latitud	-10.66419
Página web		Longitud	-76.25214
Turno	Continuo sólo en la mañana		
Tipo de programa			
Estado	Activo		

FUENTE: ESCALE, MINEDU, 2017.



La población objetivo incluye al personal directivo del primer y segundo nivel de la institución (Dirección General, Sub Direcciones: Primaria, Secundaria; y, jefaturas de área), a fin de analizar su disposición para adoptar un estilo de liderazgo distributivo, así como a docentes, con la idea de analizar su aceptación a asumir funciones de liderazgo. Quedan fuera del estudio los padres de familia y los estudiantes en general de la institución.

**Tabla 3.1. Muestra**

Directivos	Docentes
06	53

El tipo de muestra es no probabilística o dirigida. Al no ser probabilística, con esta muestra no se puede obtener con precisión el error estándar, es decir, no se puede estimar el nivel de confianza con el cual se hace una estimación. Este estudio particular no ha requerido de una representatividad de elementos en una población. El objetivo fue en primer término **“validar un diagnóstico para la aplicación del liderazgo distributivo en la institución educativa “Nuestra Señora del Carmen”,** como una efectiva herramienta que en un futuro permitirá a la institución centrarse en el aprendizaje como actividad, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, compartir el liderazgo y una responsabilidad común por los resultados.

### **3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.**

Entre las *técnicas* se ha utilizado la entrevista. Es una técnica de recolección de datos cuyo propósito (para el presente estudio) ha sido: *explorar* el ambiente y el contexto; *describir* el contexto o ambiente, y las actividades que desarrollan en éstos, las personas que participan en tales actividades y el significado de dichas

actividades; *comprender* procesos, interrelaciones entre personas y sus situaciones y circunstancias; e *identificar* problemas.

Nos ha ayudado a obtener un registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas. El *instrumento* que se ha utilizado es el cuestionario (ver anexos). Los cuestionarios, consistentes en un conjunto de preguntas, nos han permitido obtener información respecto a las variables. Se han utilizado preguntas cerradas con alternativas dicotómicas y politómicas.

### **3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.**

Como nuestro diseño es el descriptivo, se ha utilizado la estadística descriptiva para procesar los datos, estos datos los hemos presentado con ayuda de tablas, cuadros y gráficas.

Nos hemos servido, para facilitar el proceso final de los datos, del programa estadístico SPSS 21.0.

### **3.7. Tratamiento Estadístico.**

Como habíamos mencionado en el capítulo anterior, para el tratamiento estadístico de los datos nos hemos servido del análisis univariable (análisis exploratorio).

#### **Análisis Univariable.**

- Medidas de Tendencia Central y Frecuencias.
- Media.
- Mediana.
- Moda.
- Frecuencia Absoluta.
- Frecuencia Relativa.
- Frecuencia Acumulada.
- Medidas de Dispersión.
- Rango o Recorrido.
- Desviación típica.
- Varianza.

- Formas de la Distribución.
- Asimetría.
- Curtosis.

### **3.8. Selección, Validación y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación.**

Para **seleccionar** el instrumento más idóneo para nuestra investigación recurrimos a la revisión de estudios a nivel Latinoamérica. En esa tarea dimos con el repositorio del Tecnológico de Monterrey, en especial accedimos a los documentos de la Escuela de Graduados en Educación (Universidad Virtual). De allí optamos por seis trabajos:

1. Tesis de maestría de María de Lourdes Rojo Cervera (2011),  
“Diagnóstico para la aplicación del Liderazgo Distributivo en un Colegio de la República Mexicana”.
2. Tesis de maestría de María del Pilar Olivaria Ledesma (2011), “Estudio del liderazgo distribuido en la Universidad Privada del Estado de México plantel Tecamac”.
3. Tesis de maestría de Adriana Salazar Salazar (2012), “Liderazgo distribuido, liderazgo docente y cultura escolar”.
4. Tesis de maestría de Omaira Castro Castro (2012), “La distribución del liderazgo en los centros escolares efectivos: El caso del Colegio Distrital Juan Evangelista Gómez”.
5. Tesis de maestría de Nidia Milena Molina Rodríguez (2012),  
“Liderazgo distribuido en el Centro de idiomas UMB”.
6. Tesis de maestría de María Marta Castro Suárez (2013), “El liderazgo distribuido en la escuela Marían Baker”.

De estos seis trabajos, seleccionamos la tesis de Rojo Cervera (2011), “Diagnóstico para la aplicación del Liderazgo Distributivo en un Colegio de la República Mexicana”. Este trabajo no solamente ha servido de guía metodológica para el estudio que emprendimos, más bien ha servido de modelo para aplicar el liderazgo distributivo, no sin antes hacer un diagnóstico institucional, ya que la problemática de nuestra institución era en definitiva idéntica.

De los cuatro instrumentos planteados por Lourdes Rojo, nosotros elegimos dos, el primero del estudio “Gestionar el Cambio y la Transición”, realizado por la Harvard Business Essential (2003). El segundo, es un instrumento diseñado en Pont y otros (2009), para la mejora del liderazgo escolar con base en cuatro áreas de interés.

Ambos instrumentos de diagnóstico tienen una aplicabilidad a nivel mundial y han sido utilizados por varios países miembros de la OCDE, como parte de un proyecto para mejorar el liderazgo escolar así que están suficientemente validados y son confiables. Más si se sabe que con México compartimos una idéntica forma de gestionar la educación.

No obstante, hicimos la tarea de validarlo y establecer su confiabilidad, como requisito de la estructura del informe de tesis. Estos son los datos finales.

Nombre	Autodiagnóstico de liderazgo
Autor	Harvard Business Essential.
Procedencia	Rojo Cervera (2011), “ <i>Diagnóstico para la aplicación del Liderazgo Distributivo en un Colegio de la República Mexicana</i> ”.
Año de elaboración	No encontrado.
Administración	A través de entrevista.
Duración del cuestionario	30 minutos.
Áreas que evalúa	Actuación del líder frente al cambio.
Grado de aplicación	Se ha aplicado a Directivos de la institución.
Validez	Instrumento validado por tres expertos (ver anexo ficha de calificación).
Confiabilidad	Por consistencia interna (interrelación de reactivos) probada con el coeficiente de alfa de Cronbach (.846).
Calificación	1 “no estoy en lo absoluto de acuerdo” y 4 “estoy totalmente de acuerdo”.
Muestra	6 directivos de la institución educativa.

Nombre	Liderazgo distributivo
Autor	B. Pont; D. Nushe; H. Moorman.
Procedencia	Rojo Cervera (2011), “ <i>Diagnóstico para la aplicación del Liderazgo Distributivo en un Colegio de la República Mexicana</i> ”.
Año de elaboración	No encontrado.
Administración	Encuesta en línea (Google Drive).
Duración del cuestionario	Indeterminado.
Áreas que evalúa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidades de liderazgo.</li> <li>- Distribución de liderazgo.</li> <li>- Desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar.</li> <li>- Hacer del liderazgo una profesión atractiva.</li> <li>- Liderazgo de sistemas.</li> </ul>
Grado de aplicación	Se aplicó a Docentes.
Validez	Instrumento validado por tres expertos (ver anexo ficha de calificación).
Confiabilidad	Por consistencia interna (interrelación de reactivos) probada con el coeficiente de alfa de Cronbach (.768).
Calificación	Situación actual (Fuertemente de acuerdo – En fuerte desacuerdo) Futuro preferido (Crucial – No importa en absoluto).
Muestra	30 docentes de la institución educativa.

### 3.9. Orientación Ética.

La presente investigación se ha ejecutado de acuerdo a los tres principios universales de investigación, descritos en el Informe Belmont (1978): Respeto por las personas, Beneficencia y Justicia. Aunque han surgido en el ámbito de la ética médica nos han servido de mucho de norte en la presente investigación.

Siempre hemos tenido en cuenta el bienestar de los participantes. Por ejemplo, el principio de Respeto ha requerido que los sujetos de investigación sean tratados como seres autónomos, permitiéndoles decidir por sí mismos. Se ha brindado protección adicional a los sujetos participantes que deseaban protegerse y proteger lo que decían o escribían. Este principio se ha aplicado a través de la obtención de consentimiento informado (CI).

La Beneficencia significa una obligación a no hacer daño (no maleficencia), minimización del daño y maximización de beneficios. Este principio requiere que exista un análisis de los riesgos y los beneficios de los sujetos, asegurándose que

exista una tasa riesgo/beneficio favorable hacia el sujeto de investigación. En este ámbito, la investigación no ha significado riesgo alguno para los participantes y/o investigador; pues, se trata solamente de temas pedagógicos.

El principio de Justicia ha sido aplicado en la distribución de los sujetos de investigación, de tal manera que nuestro diseño de estudio de investigación ha permitido que las cargas y los beneficios estén compartidos en forma equitativa entre los grupos de sujetos de investigación. Es decir, los sujetos no han sido elegidos en razón que están fácilmente disponibles o porque su situación los hace más fácilmente reclutables, como sería el caso de sujetos institucionalizados o individuos de menor jerarquía. Por ejemplo, para el caso del presente estudio se han incluido a todos los docentes de una cohorte (año 2017) y a aquellos directivos que a la fecha de ejecutada la investigación estaban en ejercicio de sus funciones. Estos, en general, han sido aspectos que se constituyen en requisitos para asegurar nuestra conducta ética en la presente investigación.

Finalmente, se han hecho las siguientes tareas:

- Revisión independiente de los protocolos. La autora ha estado libre de presiones académicas, políticas y sociales, que puedan afectar sus decisiones, más aún, sus conclusiones.
- Sociedad con la comunidad. Nuestra investigación creemos que sí responde a las necesidades de la comunidad y, por lo tanto, es posible que sí sirva a la comunidad donde se ha llevado a cabo, por ello cabe la posibilidad de que se pueda asegurar que los resultados sean integrados al sistema de educación de la localidad.

- Valor social. Creemos que los resultados de la investigación son potencialmente valiosos para promover la mejora de la educación futura de la comunidad en la que se ha aplicado.
- Validez científica. Finalmente, para ser considerada ética, creemos que sí la investigación ha sido realizada con una metodología apropiada que ha asegurado que los resultados responden a las preguntas que originaron el estudio. Pensamos que nuestras conclusiones son adecuadas y la estadística utilizada, es igual, la idónea. Por último, creemos que hemos reclutado a la cantidad suficiente de sujetos.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. Descripción del Trabajo de Campo.**

A continuación, presentamos los resultados del trabajo de campo realizado. Si hemos seguido la línea de descripción, un primer cuestionario, a través de la técnica de la entrevista, se ha aplicado al Director, Sub Director y cuatro coordinadores en los distintos niveles de la institución educativa. Enseguida, con ayuda de “Formularios de Google” se ha confeccionado una encuesta en línea para 54 docentes de la institución educativa. La planilla general podrá ser consultada en Anexo de la presente tesis.

Para ir complementando nuestros hallazgos, se ha procedido a hacer análisis documental (documentos de gestión) en dirección y áreas principales (coordinaciones y sub direcciones) de la institución educativa, esto con motivo de analizar los desempeños en gestión escolar, los mismos que nos dieron más luces de la eficiencia en la gestión y el liderazgo.

Así, creemos que el objetivo de este capítulo ha sido cubierto; pues, estaba centrado en presentar los resultados que habíamos encontrado a lo largo de la investigación, con la finalidad de responder las interrogantes que nos habíamos



planteado en el Capítulo 1, y que a estas alturas nos permite definir el objeto de interés, que era diagnosticar el estilo de liderazgo actual de la institución; para así, cumplir con el desafío de plantear un cambio hacia el liderazgo distributivo, que de lugar a una mejora de la calidad educativa, que la institución se merece por su trayectoria al servicio de la comunidad y la región.

No hemos abordado las posiciones de los estudiantes, menos de los padres de familia; pues, creemos que el liderazgo distributivo comprende, en primer orden esos estamentos de la institución. Esta posición ha sido asumida al momento de operacionalizar la variable de nuestro estudio.

#### 4.2. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados.

##### 4.2.1. Autodiagnóstico de Liderazgo.

A continuación, presentaremos los resultados de la dimensión

“Actuación frente al cambio”, pertenece a los resultados del cuestionario de “Autodiagnóstico de Liderazgo”.

El análisis se hará, como se anotó páginas atrás, a través de Análisis Univariante (Medidas de Tendencia Central y Frecuencia, Medidas de Dispersión y Formas de la Distribución). Se interpretará según la medida más relevante.

**Cuadro 4.1.**  
**Cuestionario de Autodiagnóstico de Liderazgo**

Medidas de Tendencia Central	Promueve la energía y el compromiso necesarios para cambiar por medio de un diagnóstico conjunto de los problemas de la institución.	Desarrolla una visión compartida de la manera en que hay que organizar, administrar y dirigir para ser una institución competitiva.	Identifica el liderazgo en su grupo de trabajo.	Se concentra en los resultados y no en las actividades.	Difunde los cambios a las diferentes áreas (académicas y administrativas de la I.E.).	Institucionaliza el éxito por medio de políticas, sistemas y estructuras formales.	Controla y ajusta las estrategias en respuesta a los problemas que se presentan en el proceso de cambio.
N Válidos	6	6	6	6	6	6	6
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	3,1667	3,1667	2,8333	3,3333	3,6667	3,3333	3,0000
Mediana	3,0000	3,0000	2,5000	3,0000	4,0000	3,5000	3,0000
Moda	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00

El objetivo planteado era “determinar el estilo de liderazgo actual en la institución educativa “Nuestra Señora del Carmen” del Distrito de Yanacancha”. Así, debíamos obtener la percepción que tenía los directivos de la I.I.E.E., sobre su actuación frente al cambio. Se les ha presentado siete ítems a los cuales tenían que responder con 1 (No estoy en lo absoluto de acuerdo); 2 (Estoy parcialmente de acuerdo); 3 (Estoy de acuerdo); y 4 (Estoy totalmente de acuerdo). Hemos utilizado el Promedio (  $\bar{x}$  ), la Moda (Mo) y Media (Me).

En el Cuadro 4.1., tenemos las percepciones de los entrevistados, como se indicó son seis. En promedio han elegido el valor 3 que significa que están de acuerdo con las proposiciones planteadas. Por ejemplo, manifiestan:

“Sí estamos de acuerdo en “promover la energía y el compromiso para cambiar”, es más estamos trabajando en construir nuestro PEI y estamos “desarrollando una visión compartida” para la institución en general... Con esto del Marco del Buen Desempeño del Directivo, ahora nos piden más centrarnos en los resultados, pero no descuidamos las actividades...” (Entrevista 1 al Director de la I.I.E.E, 2017).

No obstante, no ocurre así cuando se les ha pregunta, en especial con mayor énfasis al personal de coordinación, sobre su percepción sobre si **“Identifica el liderazgo en su grupo de trabajo”**. En promedio han elegido el valor 2 ( $\bar{x}$ 2.8333). El Mo = 2.00, lo corrobora. 5 de los 6 entrevistados reconocen que solamente “están parcialmente de acuerdo”.

“Sí bien hemos avanzado en empoderar a los principales directivos de la institución en mantener un buen liderazgo, no lo hemos logrado como se hubiera querido ya que no existe estabilidad en los cargos de Dirección, Sub dirección y menos en las Coordinaciones.

... Éste director ojalá se quede este y el año que viene (2018) sin embargo nuestros cargos son eventuales (de un año), así que no podemos asegurar mantener un buen liderazgo en el grupo de trabajo y menos con respecto a todos los docentes. No obstante, estamos trabajando en ello. Pues como ya ha visto incluso estamos descendiendo fuertemente en las metas de atención (Entrevista 2 al Sub Director de la I.I.E.E, 2017).

En las demás proposiciones, en promedio  $\bar{x}$  han elegido el valor 3 (3.3333, 3,6667, 3,3333 y 3,0000, respectivamente para cada proposición), lo que corrobora lo que decimos. El  $M_o = 3.00$ , para la proposición 4 y 7 (han elegido “Estoy de acuerdo”) y el  $M_o = 4.00$  para las proposiciones 5 y 6 lo que indica que han elegido el valor 4 (“Estoy totalmente de acuerdo”). Están totalmente de acuerdo con que pueden “Difundir cambios a las diferentes áreas de la institución” e “Institucionalizar el éxito por medio de políticas y estructuras formales”, por ejemplo, modificando reglamentos, documentos de gestión como PEI o PAT y mejorando la estructura organizacional, todo con la meta de optar por un liderazgo distributivo.

A continuación, presentamos en análisis e interpretación a través de **Medidas de Frecuencia** (F. Absoluta, F. Relativa y F. Acumulada). Aquí los resultados.

**Tabla 4.1.**

**Promueve la energía y el compromiso necesarios para cambiar por medio de un diagnóstico conjunto de los problemas de la institución.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Estoy de acuerdo	5	83,3	83,3	83,3
Estoy totalmente de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

A continuación, presentamos en análisis e interpretación a través de **Medidas de Frecuencia** (F. Absoluta, F. Relativa y F. Acumulada). Aquí los resultados.

El 83,3% de entrevistados tienen una actitud positiva hacia el cambio ya que su percepción es que “promueven la energía y compromisos necesarios para cambiar por medio de un diagnóstico el conjunto de los problemas de la institución”. Principalmente, debemos hacer referencia de lo recogido de las entrevistas: baja calidad de los aprendizajes que influye en la merma de estudiantes matriculados año a año, al igual que la deserción y la repitencia.

**Tabla 4.2.**

**Desarrolla una visión compartida de la manera en que hay que organizar, administrar y dirigir para ser una institución competitiva.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Estoy de acuerdo	5	83,3	83,3	83,3
Estoy totalmente de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Si bien el 83,3% de entrevistados tienen una actitud positiva hacia el cambio pues apoyan la proposición hecha. Aquí debemos hacer notar algo curioso de las entrevistas. Pues, es más, se diría que el 100% de entrevistados están de acuerdo con la proposición, uno de ellos dijo estar “totalmente de acuerdo”.

Lo que debemos hacer notar es lo siguiente. Es noción común que hay personas que tienen una manera diferente de ver las cosas. ¿Cierto? Eso es sentido común. Ahora bien, dentro de “esa manera diferente de ver las cosas”, la idea de uno, u otro, resulta ser la más atractiva; y cuando ésta es compartida, a los otros les resulta atractiva y comienzan a llevarlas a cabo, tomando así la materialización de ese ideal un rumbo en el cual colaboran arquetipos para obtener beneficios mutuos. Por lo menos eso debiera ocurrir en teoría y de hecho ocurre, ya se ha visto en el ámbito de las *Escuelas efectivas*. Entonces, “una visión compartida”, lo que llamamos aquí “visión compartida”, será cuando todas las personas tienen una imagen similar, les interesa que sea equitativa y no de nadie en particular. Esto es lo que necesitamos para lograr transitar a un liderazgo distributivo. Es decir, lograr que nuestra visión personal se transforme en visión general y que no sólo la acepten sino la hagan suya, entonces verdaderamente será una visión compartida. Cuando se logra esto se genera un fuerte vínculo, esta conexión lleva de todos los integrantes del equipo, grupo o comunidad a obtener mejores resultados. Algo así como que la unión hace la fuerza.

Decíamos arriba que debemos hacer notar algo curioso de las entrevistas.

El director nos decía:

“Estoy tratando de construir un modelo para generar cultura de calidad en mi institución educativa. Voy a llevar las *5 disciplinas de las organizaciones inteligentes* y el *Ciclo de calidad* a mi institución. Para generar cultura de calidad...” (Entrevista 1 al Director de la II.EE, 2017).

Aquí está lo curioso, con “visión compartida” no hacemos referencia a un modelo teórico de libro “*7 hábitos de la gente altamente efectiva*”

(Stephen R. Covey), “*La quinta disciplina*” (Peter M. Senge) “*Ciclo de Mejora continua*” (William Edwards Deming), etc. Hacemos referencia a la visión de un documento de gestión de las instituciones educativas: El PEI.

La gestión escolar no tiene que ver con la aplicación de disciplinas, por muy buenas que sean, a las escuelas, sino con **tener claridad de propósito**: saber qué pretende alcanzar y a dónde quiere llegar; por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan Anual de Trabajo (PAT) que unifique y articule los esfuerzos de todos en función de objetivos curriculares de la II.EE (Ver: R.V.M. N.º 011-2019-MINEDU, “Norma que regula los Instrumentos de Gestión de las Instituciones Educativas y Programas de Educación Básica”).

Asimismo, requiere que se haga observancia del contenido del Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDir) y del contenido del Marco del Buen Desempeño Docente (MBDDoc). También, observancia de una serie de normativa en gestión escolar y una serie de compromisos de gestión, que a todas luces son de las que se encargan las escuelas para apuntar a lo que llamamos aprendizajes de calidad.

**Tabla 4.3.**  
**Identifica el liderazgo en su grupo de trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Estoy parcialmente de acuerdo	3	50,0	50,0	50,0
Estoy de acuerdo	1	16,7	16,7	66,7
Estoy totalmente de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Aquí, tenemos que el 50% de entrevistados **tienen duda** con lo señalado en la proposición, solamente están parcialmente de acuerdo. El otro 50%, sí ha identificado que en el grupo hay liderazgo, por tanto, es posible transitar hacia un modelo de liderazgo distributivo.

Probablemente es justo creerle más a ese primer 50%; pues, saben que liderar (en lo pedagógico) es la capacidad para dirigir, conducir y **delegar los procesos de planificación, organización, dirección y seguimiento vinculados al ámbito pedagógico, institucional y administrativo de la institución educativa**. Estas acciones se realizan a través de procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente.

En la práctica, la gestión educativa es una actividad de relaciones entre los miembros de la comunidad educativa por la cual se busca responder a sus necesidades, tanto individuales como colectivas, en razón del uso de los servicios educativos. Supone un conjunto de acciones sistemáticas, coordinadas e integradas realizadas por la comunidad educativa en los diferentes ámbitos, que tienen como centro a los estudiantes y como finalidad la mejora de la calidad de los aprendizajes.

Si se considera esta dimensión, la de la interacción de los miembros, la gestión es:

- La capacidad de articular las representaciones mentales de sus miembros.
- La capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción.
- El proceso de aprendizaje de la institución orientado a su supervivencia, en el que se articule el ambiente interno y externo de la institución.

**Tabla 4.4**  
**Se concentra en los resultados y no en las actividades.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Estoy de acuerdo	4	66,7	66,7	66,7
	Estoy totalmente de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Aquí, tenemos que el 66,7% de entrevistados manifiesta que se concentra en los resultados más que en las actividades. El otro 33,3 % se muestra totalmente de acuerdo con lo señalado en la proposición. Debiéramos estar más de acuerdo con el segundo grupo, pues lleva implícita la idea correcta que buscamos a la hora de apostar por el liderazgo distributivo. Sólo dos entrevistados, en su relato, nos dieron muestra de su posición, muy acertada y, eran coordinadores de área. .Cierto, las escuelas de hoy nos gestionamos por *procesos<sup>1</sup>* y *no por resultados*. Y para ello nos aferramos a compromisos de gestión cuyo contenido tiene cumplir ciertas metas o compromisos<sup>2</sup>, lo que es distinto a Gestión por Resultados.

Gestionar por procesos (ver gráfico 4.1.) supone revisar constantemente el trabajo realizado en toda la IE, lo que permitirá resolver problemas de manera pertinente,

---

<sup>1</sup> Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros). La IE desarrolla una gestión por procesos cuando identifica y organiza sus actividades y prácticas para alcanzar sus objetivos y lograr los aprendizajes de los estudiantes.

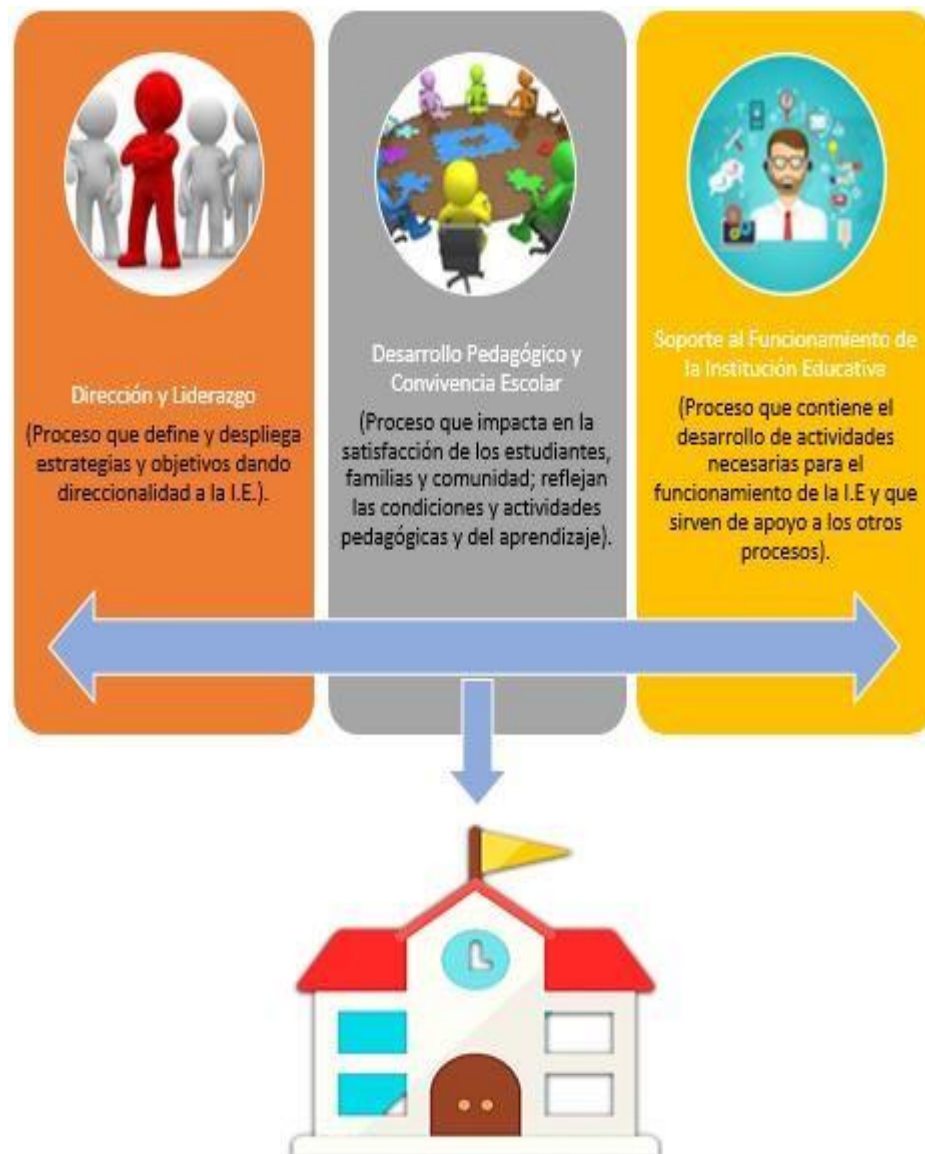
La gestión por procesos en las IIEE se relaciona directamente con la mejora de su funcionamiento, como parte de la “cadena de valor” del sistema educativo. De igual manera, asegura la prestación del servicio educativo de manera eficiente y eficaz para lograr resultados que beneficien a la comunidad educativa.

<sup>2</sup> Son prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que las y los estudiantes aprendan; los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la Institución Educativa (IIEE) tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes.

Los Compromisos de Gestión Escolar para Instituciones Educativas públicas y privadas son Cinco: 1) Progreso anual de los aprendizajes de estudiantes de la Institución Educativa. 2) Retención anual e interanual de estudiantes en la Institución Educativa. 3) Cumplimiento de la calendarización planificada por la Institución Educativa. 4) Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa. 5) Gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa.

estableciendo responsabilidades que involucran a la comunidad educativa con el fin de trabajar de manera articulada y participativa. Este modelo, implementado en las IIEE, establece un conjunto de actividades interrelacionadas y articuladas, estas actividades corresponden a cada proceso identificado en la IE. Se reconocen tres tipos de macroprocesos que responden a los ámbitos, dimensiones o áreas de la gestión escolar, estos son: Dirección y liderazgo, Desarrollo pedagógico y convivencia escolar y soporte al funcionamiento de la

**Gráfico 4.1**  
**Procesos de la Institución Educativa**





La gestión por procesos<sup>3</sup> se aleja de una dinámica por funciones, y se identifica con una organización integrada y dinámica que se distingue por su desempeño al brindar un servicio educativo de calidad.

**Tabla 4.5.**

**Difunde los cambios a las diferentes áreas (académicas y administrativas de la I.E.).**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Estoy de acuerdo	2	33,3	33,3	33,3
Estoy totalmente de acuerdo	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

El 33,3% está de acuerdo y el 66,7% está totalmente de acuerdo. O sea, el 100% tiene una actitud positiva frente al cambio. Del porcentaje acumulado tenemos que ningún entrevistado se manifestó en desacuerdo con esta proposición.

Este dato es importante a la hora de implementar un liderazgo como el que proponemos; y, las instituciones de hoy, con el modelo de Gestión por Procesos, ya tienen un lugar especial para la difusión de los cambios a las diferentes áreas. Nos referimos al primer proceso:

**Proceso de Dirección y liderazgo** que está constituido por aquellos procesos que definen y despliegan estrategias y objetivos de la IE. Asimismo, da direccionalidad a la IE, mediante el ordenamiento de las actividades y la generación de los insumos determinantes para la entrega adecuada del servicio educativo garantizando su calidad. Y finalmente, son insumos críticos para la gestión de los procesos de Desarrollo pedagógico y convivencia escolar, y Soporte al funcionamiento de la IE (MINEDU, 2013).

En este marco de ideas, se tiene un “mapa de procesos” (Ver Anexo) de la IE, que es una forma gráfica de identificar y organizar las actividades que se desarrollan en

<sup>3</sup> MINEDU (2013). Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública. Documento orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, en el marco del D.S. N°004-2013-PCM (pág. 5).

la IE, lo que permite tener una visión general de su funcionamiento como sistema, contiene una representación global y comprensible de todos los procesos a cargo de la entidad, sin mediar o condicionar por ello la estructura orgánica de la misma.

**Tabla 4.6.**

**Institucionaliza el éxito por medio de políticas, sistemas y estructuras formales.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Estoy parcialmente de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
Estoy de acuerdo	2	33,3	33,3	50,0
Estoy totalmente de acuerdo	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Con excepción de un entrevistado (16,7%), que está parcialmente de acuerdo con la proposición. Tenemos que un 83,3% sí están de acuerdo o están totalmente de acuerdo.

En el Perú ya se tienen diseñadas las **políticas**: Proyecto Educativo Nacional al 2036, Proyecto Educativo Regional al 2021 y Proyecto Educativo Local al 2021. A ello le podemos sumar el modelo de Gestión por Procesos, que sumado a la enseñanza por competencias y la evaluación formativa se constituyen en **sistemas** que muy bien permiten una institucionalización. No podemos olvidarnos de la creación del Marco de Desempeño del Director y del Marco de Buen Desempeño Docente; que, aunado a la promulgación de nueva normativa en materia educativa estructuran más eficientemente el sistema educativo peruano a nivel nacional.

Con lo que llamamos “institucionalización del éxito” no se quiere otra cosa que i) mejorar la gestión, orientando la gestión del Ministerio de Educación de manera eficiente, efectiva y eficaz; ii) mejorar la calidad de la gestión educativa, entendida como la capacidad institucional para trascender su funcionamiento rutinario y cumplir con la necesidad de retomar el control sobre influencias internas y externas; iii) mejorar las capacidades de respuesta, a los desafíos y problemas del sector

educativo respondiendo de esa manera a las expectativas de la sociedad; y iv) establecer los lineamientos estratégicos de mediano y largo plazo, en relación a la gestión anual (PAT) y en el marco de la gestión por procesos.

Asegurados estos mecanismos y contando con la predisposición del personal jerárquico de la IE, pues así lo demuestra su actitud hacia la pregunta, tenemos asegurado una posible implementación del liderazgo distributivo en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen”.

**Tabla 4.7.**

**Controla y ajusta las estrategias en respuesta a los problemas que se presentan en el proceso de cambio.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Estoy parcialmente de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
Estoy de acuerdo	4	66,7	66,7	83,3
Estoy totalmente de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Con excepción de un entrevistado (16,7%), que está parcialmente de acuerdo con la proposición. Tenemos que un 83,3% sí están de acuerdo o están totalmente de acuerdo.

Creemos que los directivos de la institución sí están en la capacidad de controlar y ajustar sus estrategias en respuesta a los problemas que eventualmente se pudieran presentar a la hora de implementar un Liderazgo

Distributivo en su II.EE. Problemas que generalmente se presentan a nivel del *Proceso Estratégico* de Dirección y Liderazgo y en el *Proceso Operativo* de Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar.

Así, para que la Gestión Escolar de una IE sea efectiva; o sea, dé respuesta a los problemas de cambio, los directivos deben controlar y ajustar estrategias para:

- 1. Tener claridad de propósito:** saber qué pretende alcanzar y a dónde quiere llegar; por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan Anual de Trabajo (PAT) que unifique y articule los esfuerzos de todos en función de objetivos curriculares de la IE (Ver: R.V.M. N.º 011-2019-MINEDU, “Norma que regula los Instrumentos de Gestión de las Instituciones Educativas y Programas de Educación Básica”).
- 2. Permitir la participación:** Involucrar a docentes, padres de familia y estudiantes, tomando en cuenta sus potencialidades y otorgándoles espacios para generar consensos que coadyuven en la mejora de las condiciones de aprendizaje.
- 3. Asegurarse de que lo central deba ser lo pedagógico:** Parte de la idea de que las instituciones educativas son la unidad clave de organización de todo nuestro sistema educativo y que el trabajo medular, de las IE y del sistema mismo, consiste en la generación de aprendizajes para todos los estudiantes.
- 4. Promover siempre la efectividad.** La razón de ser de toda IE es lograr que todos los estudiantes aprendan, las competencias del currículo, lo que les permitirá desenvolverse con mejores posibilidades de éxito en la vida (Currículo Nacional aprobado por R.M. 281-2016-MINEDU).
- 5. Buscar nuevas competencias y profesionalización:** Admite la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.
- 6. Asegurar el trabajo en equipo:** Que otorgue a la IE una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con los

procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada

(Revítese, por ejemplo: “Los Compromisos de Gestión Escolar”).

**7. Generar apertura al aprendizaje y a la innovación:** Se basa en la capacidad de los actores de generar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia (del error) y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas (a esto llamamos Buenas Prácticas).

**8. Promover el acompañamiento y orientación para la profesionalización:** Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente. Se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional (Ver, por ejemplo la R.S.G. N.º 0042019-MINEDU, "Lineamientos que orientan la Organización y Funcionamiento de Redes Educativas Rurales").

**9. Promover una cultura organizacional cohesionada por una visión conjunta:** Se espera que los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido

(Revítese, por ejemplo: “Los Compromisos de Gestión Escolar”).

**10. Fomentar una intervención sistémica y estratégica.** Supone hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido

(R.V.M. N.º 011-2019-MINEDU).

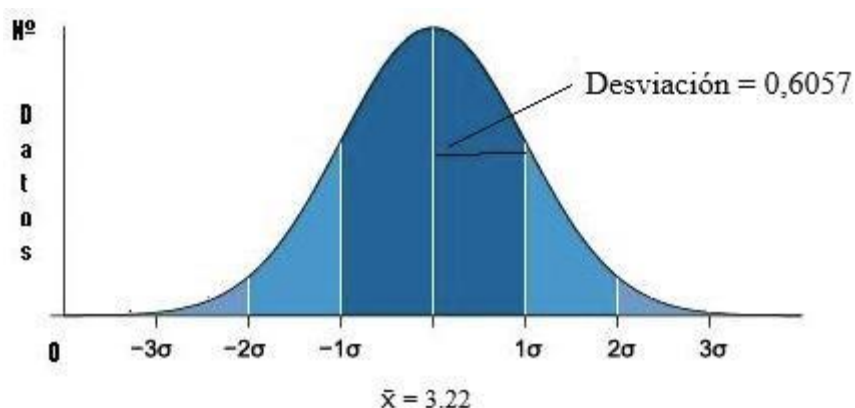
**Cuadro 4.2.**  
**Autodiagnóstico de Liderazgo**

Medidas de Desviación	Promueve la energía y el compromiso necesarios para cambiar por medio de un diagnóstico conjunto de los problemas de la institución.	Desarrolla una visión compartida de la manera en que hay que organizar, administrar y dirigir para ser una institución competitiva.	Identifica el liderazgo en su grupo de trabajo.	Se concentra en los resultados y no en las actividades.	Difunde los cambios a las diferentes áreas (académicas y administrativas de la I.E.).	Institucionaliza el éxito por medio de políticas, sistemas y estructuras formales.	Controla y ajusta las estrategias en respuesta a los problemas que se presentan en el proceso de cambio.
N Válidos	6	6	6	6	6	6	6
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Desv. típ.	,40825	,40825	,98319	,51640	,51640	,81650	,63246
Varianza	,167	,167	,967	,267	,267	,667	,400
Rango	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00

A continuación, interpretaremos nuestros datos con tres medidas de dispersión (Desviación típica, Rango y Varianza). La desviación estándar es la medida de dispersión más común, que indica qué tan dispersos están los datos con respecto a la media. Mientras mayor sea la desviación estándar, mayor será la dispersión de los datos.

El símbolo  $\sigma$  (sigma) se utiliza frecuentemente para representar la desviación estándar de una población, mientras que  $s$  se utiliza para representar la desviación estándar de una muestra. La variación que es aleatoria o natural de un proceso se conoce comúnmente como ruido.

Imagen 4.1.  
Autodiagnóstico



En estadística se sabe que una buena regla empírica para una distribución normal es que aproximadamente 68% de los valores se ubican a no más de una desviación estándar de la media (como en nuestro caso 0,6057); 95% de los valores se ubican a no más de dos desviaciones estándar y 99.7% de los valores se ubican a no más de tres desviaciones estándar (la Imagen 4.2. grafica esta información).

Puesto que la varianza ( $\sigma^2$ ) es una cantidad elevada al cuadrado, sus unidades también están elevadas al cuadrado, lo que puede dificultar el uso de la varianza en la práctica. La desviación estándar generalmente es más fácil de interpretar porque utiliza las mismas unidades que los datos. Por ejemplo, una muestra del tiempo de espera en una parada de autobuses puede tener una media de 15 minutos y una varianza de 9 minutos. Debido a que la varianza no está en las mismas unidades que los datos, la varianza suele mostrarse con su raíz cuadrada, la desviación estándar. Una varianza de 9 minutos es equivalente a una desviación estándar de 3 minutos. Para nuestro caso la varianza es de 0,4145.

**Cuadro 4.3.**  
**Autodiagnóstico de Liderazgo**

Formas de Distribución	Promueve la energía y el compromiso necesarios para cambiar por medio de un diagnóstico conjunto de los problemas de la institución.	Desarrolla una visión compartida de la manera en que hay que organizar, administrar y dirigir para ser una institución competitiva.	Identifica el liderazgo en su grupo de trabajo.	Se concentra en los resultados y no en las actividades.	Difunde los cambios a las diferentes áreas (académicas y administrativas de la I.E.).	Institucionaliza el éxito por medio de políticas, sistemas y estructuras formales.	Controla y ajusta las estrategias en respuesta a los problemas que se presentan en el proceso de cambio.
N	Válidos 6 Perdidos 0	6 0	6 0	6 0	6 0	6 0	6 0
Asimetría	2,449	2,449	,456	,968	-,968	-,857	,000
Error tip. de asimetría	,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845
Curtosis	6,000	6,000	-2,390	-1,875	-1,875	-,300	2,500
Error tip. de curtosis	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741

Para esta parte no se analizará e interpretará la Asimetría y Curtosis puesto que la muestra es demasiado pequeña.

Hasta aquí hemos presentado, analizado e interpretado la información que da cuenta de nuestro objetivo 1) **Determinar el estilo de liderazgo actual en la**

institución educativa “Nuestra Señora del Carmen” del Distrito de Yanacancha.

#### 4.2.2. Liderazgo Distributivo (Situación Actual).

A continuación, presentaremos los resultados de cinco dimensiones:

“Responsabilidades del liderazgo escolar”, “Distribución del liderazgo escolar”, “Desarrollo de habilidades para el liderazgo escolar eficaz”, “Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva” y “Liderazgo de sistemas”. El análisis se hará, como se anotó páginas atrás, a través de Análisis Univariante (Medidas de Tendencia Central y Frecuencia, Medidas de Dispersión y Formas de la Distribución). Se interpretará según la medida más relevante.

El objetivo planteado era: “Describir el papel que desempeñará el directivo en pro de migrar hacia un nuevo estilo de liderazgo educativo en la institución educativa “Nuestra Señora del Carmen del Distrito de Yanacancha, esto partir de la elaboración del perfil del líder educativo, bajo el enfoque de liderazgo distributivo”. Así, debíamos obtener la percepción que tenía los docentes de la II.EE., sobre cinco dimensiones, en dos tipos de situaciones: “Situación actual” y “Futuro preferido”.

Situación actual					Futuro preferido				
Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Inseguro	En desacuerdo	En fuerte desacuerdo	Crucial	Bastante importante	Importante	No muy importante	No importante en absoluto
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares tienen suficiente autonomía para dirigir las prácticas con mayor probabilidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.							5 4 3 2 1	

Como se dijo, en la explicación de cómo se ha recogido los datos, el cuestionario en su totalidad se ha aplicado a través de internet: “Cuestionario en línea”. Con ayuda de Google Drive pudimos obtener la percepción de 53 docentes de la IIEE.,



sobre cinco dimensiones de liderazgo distributivo, que creemos nos dará un diagnóstico, por lo menos, probable y rebatible sobre liderazgo en la institución educativa materia de investigación. Hemos utilizado las Medidas de Frecuencia para presentar los datos.

**A. Responsabilidades del liderazgo escolar.**

**Tabla 4.8.**  
**Los líderes escolares tienen suficiente autonomía para dirigir las prácticas con mayor probabilidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	6	11,3	11,3	11,3
	En desacuerdo	25	47,2	47,2	58,5
	Inseguro	18	34,0	34,0	92,5
	De acuerdo	2	3,8	3,8	96,2
	Fuertemente de acuerdo	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.8., se tienen que un 58,5% de sujetos no están a favor de la proposición. El 34,0% se muestra inseguro y, solamente 7,6% están de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.9.**  
**Los líderes escolares son alentados y apoyados en la construcción de culturas colaborativas entre los docentes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	4	7,5	7,5	7,5
	En desacuerdo	22	41,5	41,5	49,1
	Inseguro	23	43,4	43,4	92,5
	De acuerdo	2	3,8	3,8	96,2
	Fuertemente de acuerdo	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.9., se tienen que un 49,0% de sujetos no están a favor de la proposición. El 43,4% se muestra inseguro y, solamente 7,6% están de acuerdo con la proposición.

Tabla 4.10.

**Existen marcos de liderazgo escolar para proporcionar congruencia y orientación sobre las características y responsabilidades de los líderes escolares.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	3	5,7	5,7	5,7
	En desacuerdo	21	39,6	39,6	45,3
	Inseguro	22	41,5	41,5	86,8
	De acuerdo	5	9,4	9,4	96,2
	Fuertemente de acuerdo	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.10., se tienen que un 45,3% de sujetos no están a favor de la proposición. El 41,5% se muestra inseguro y, solamente 13,2% están de acuerdo.

Tabla 4.11.

**Los líderes escolares tienen las capacidades para llevar a cabo la supervisión y evaluación de los maestros.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	3	5,7	5,7	5,7
	En desacuerdo	20	37,7	37,7	43,4
	Inseguro	23	43,4	43,4	86,8
	De acuerdo	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.11., se tienen que un 43,4% de sujetos no están a favor de la proposición. El 43,4% se muestra inseguro y, solamente 13,2% están de acuerdo con la proposición.

Tabla 4.12.

**Los líderes escolares participan en las decisiones de selección de profesores.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	17	32,1	32,1	32,1
	En desacuerdo	24	45,3	45,3	77,4
	Inseguro	12	22,6	22,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.12., se tienen que un 77,4% de sujetos no están a favor de la proposición. El 22,6% se muestra inseguro y, ninguno está de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.13.****Los líderes escolares desempeñan una función activa en la formación profesional de los maestros.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	14	26,4	26,4	26,4
	En desacuerdo	24	45,3	45,3	71,7
	Inseguro	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.13., se tienen que un 71,7% de sujetos no están a favor de la proposición. El 28,3% se muestra inseguro y, ninguno está de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.14.****Los líderes escolares tienen facultades sobre el establecimiento de la dirección estratégica.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	13	24,5	24,5	24,5
	Inseguro	20	37,7	37,7	62,3
	De acuerdo	20	37,7	37,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.14., se tienen que un 62,2% de sujetos no están a favor de la proposición. El 37,7% se muestra inseguro y, ninguno está de acuerdo con la proposición. El planeamiento estratégico no es un tema reciente en la gestión del sistema educativo, no obstante ha quedado a libre albedrío del director escolar su utilización como mecanismo de direccionamiento de la gestión.

**Tabla 4.15.****Los líderes escolares tienen conocimientos y las habilidades para usar información con eficacia en la mejora de la práctica.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	23	43,4	43,4	43,4
	En desacuerdo	18	34,0	34,0	77,4
	Inseguro	12	22,6	22,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.15., se tienen que un 77,4% de sujetos no están a favor de la proposición. El 22,6% se muestra inseguro y, ninguno está de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.16.**  
**Los líderes escolares tienen acceso a conocimientos financieros apropiados para ajustar los recursos a las propiedades pedagógicas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	22	41,5	41,5	41,5
	En desacuerdo	25	47,2	47,2	88,7
	Inseguro	6	11,3	11,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.16., se tienen que un 88,7% de sujetos no están a favor de la proposición. El 11,3% se muestra inseguro y, ninguno está de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.17.**  
**Los líderes escolares son alentados y apoyados para colaborar con las instituciones educativas cercanas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	8	15,1	15,1	15,1
	En desacuerdo	20	37,7	37,7	52,8
	Inseguro	25	47,2	47,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.17., se tienen que un 52,8% de sujetos no están a favor de la proposición. El 47,2% se muestra inseguro y, ninguno está de acuerdo con la proposición.

**B. Distribución de liderazgo escolar.**

**Tabla 4.18.**  
**Las tareas de liderazgo se distribuyen ampliamente en la institución.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	25	47,2	47,2	47,2
	En desacuerdo	15	28,3	28,3	75,5
	Inseguro	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.18., se tienen que un 75,5% de sujetos no están a favor de la proposición. El 24,5% se muestra inseguro y, ninguno está de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.19.**

**Se brinda incentivos para participar en equipos de liderazgo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	18	34,0	34,0	34,0
	En desacuerdo	22	41,5	41,5	75,5
	Inseguro	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.19., se tienen que un 75,5% de sujetos no están a favor de la proposición. El 24,5% se muestra inseguro y, ninguno está de acuerdo con la proposición.

De la Tabla 4.20., se tienen que un 60,4% de sujetos no están a favor de la proposición. El 39,6% se muestra inseguro y, ninguno está de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.20.**

**Las funciones y relaciones de los directivos y el CONEI son claras.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	16	30,2	30,2	30,2
	En desacuerdo	16	30,2	30,2	60,4
	Inseguro	21	39,6	39,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

**Tabla 4.21.**

**Los maestros son alentados a participar en el liderazgo para fortalecer la planificación de la sucesión.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	14	26,4	26,4	26,4
	En desacuerdo	29	54,7	54,7	81,1
	Inseguro	10	18,9	18,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.21., se tienen que un 81,1% de sujetos no están a favor de la proposición. El 18,9% se muestra inseguro y, ninguno está de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.22.**

**Los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	13	24,5	24,5	24,5
	En desacuerdo	30	56,6	56,6	81,1
	Inseguro	8	15,1	15,1	96,2
	De acuerdo	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.22., se tienen que un 81,1% de sujetos no están a favor de la proposición. El 15,1% se muestra inseguro y, 3,8% está de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.23.**

**Los miembros de la institución tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades para la gobernanza y la mejora institucional.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	18	34,0	34,0	34,0
	En desacuerdo	15	28,3	28,3	62,3
	Inseguro	18	34,0	34,0	96,2
	De acuerdo	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.23., se tienen que un 62,3% de sujetos no están a favor de la proposición. El 34,0% se muestra inseguro y, 3,8% está de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.24.**

**Los equipos de personal experto se reúnen para enfrentar los desafíos contextuales o actuales.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	12	22,6	22,6	22,6
	En desacuerdo	27	50,9	50,9	73,6
	Inseguro	14	26,4	26,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.24., se tienen que un 73,6% de sujetos no están a favor de la proposición. El 26,4% se muestra inseguro y, no se tiene sujeto alguno que esté de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.25.**  
**Los mandos medios y otros posibles líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	8	15,1	15,1	15,1
	En desacuerdo	21	39,6	39,6	54,7
	Inseguro	15	28,3	28,3	83,0
	De acuerdo	9	17,0	17,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.25., se tienen que un 54,7% de sujetos no están a favor de la proposición. El 28,3% se muestra inseguro y, 17,0% está de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.26.**  
**El liderazgo distribuido es reconocido y reforzado en la práctica existente (por ejemplo, en marcos nacionales de liderazgo).**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	10	18,9	18,9	18,9
	En desacuerdo	19	35,8	35,8	54,7
	Inseguro	19	35,8	35,8	90,6
	De acuerdo	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.26., se tienen que un 54,7% de sujetos no están a favor de la proposición. El 35,8% se muestra inseguro y, 9,4% está de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.27.**  
**Las estructuras de la institución educativa fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	18	34,0	34,0	34,0
	En desacuerdo	25	47,2	47,2	81,1
	Inseguro	10	18,9	18,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.27., se tienen que un 81,1% de sujetos no están a favor de la proposición. El 18,9% se muestra inseguro.

### C. Desarrollo de habilidades para el liderazgo escolar eficaz.

De la Tabla 4.28., se tienen que un 49,1% de sujetos no están a favor de la proposición. El 32,1% se muestra inseguro y, 18,9% está de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.28.**  
**La provisión de desarrollo de liderazgo se ofrece en todas las etapas de la carrera de los líderes escolares.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
En fuerte desacuerdo	14	26,4	26,4	26,4
En desacuerdo	12	22,6	22,6	49,1
Inseguro	17	32,1	32,1	81,1
De acuerdo	10	18,9	18,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

**Tabla 4.29.**  
**La provisión de desarrollo de liderazgo incluye el equilibrio adecuado de los conocimientos teóricos y prácticos y el autoestudio.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
En fuerte desacuerdo	14	26,4	26,4	26,4
En desacuerdo	27	50,9	50,9	77,4
Inseguro	12	22,6	22,6	100,0
Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.29., se tienen que un 77,4% de sujetos no están a favor de la proposición. El 22,6% se muestra inseguro y, no se tiene sujeto alguno que esté de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.30.**  
**Las estrategias de desarrollo de liderazgo se concentran en las habilidades para la gestión de recursos estratégicos, financieros y humanos.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
En fuerte desacuerdo	15	28,3	28,3	28,3
En desacuerdo	25	47,2	47,2	75,5
Inseguro	13	24,5	24,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.30., se tienen que un 75,5% de sujetos no están a favor de la proposición. El 24,5% se muestra inseguro y, no se tiene sujeto alguno que esté de acuerdo con la proposición.



**Tabla 4.31.**  
**Se realizan esfuerzos para encontrar a los candidatos adecuados para el desarrollo del liderazgo inicial.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	16	30,2	30,2	30,2
	En desacuerdo	16	30,2	30,2	60,4
	Inseguro	21	39,6	39,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.31., se tienen que un 60,4% de sujetos no están a favor de la proposición. El 39,6% se muestra inseguro y, no se tiene sujeto alguno que esté de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.32.**  
**Existen redes (virtuales o reales) para proporcionar oportunidades de desarrollo de liderazgo para directores y equipos de liderazgo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	11	20,8	20,8	20,8
	En desacuerdo	18	34,0	34,0	54,7
	Inseguro	22	41,5	41,5	96,2
	De acuerdo	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.32., se tienen que un 54,7% de sujetos no están a favor de la proposición. El 41,5% se muestra inseguro y, un 3,8% está de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.33.**  
**Las estrategias de desarrollo de liderazgo se concentran en las habilidades para la fijación de metas, la evaluación y la rendición de cuentas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	11	20,8	20,8	20,8
	En desacuerdo	22	41,5	41,5	62,3
	Inseguro	20	37,7	37,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.33., se tienen que un 62,3% de sujetos no están a favor de la proposición. El 37,7% se muestra inseguro y, no existe sujeto que esté de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.34.****La provisión de desarrollo de liderazgo aborda factores contextuales que influyen en la práctica.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	20	37,7	37,7	37,7
	En desacuerdo	13	24,5	24,5	62,3
	Inseguro	20	37,7	37,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.34., se tienen que un 62,3% de sujetos no están a favor de la proposición. El 37,7% se muestra inseguro y, no existe sujeto que esté de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.35.****Se brinda incentivos a los directores para que inviertan tiempo en su formación.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	5	9,4	9,4	9,4
	En desacuerdo	23	43,4	43,4	52,8
	Inseguro	18	34,0	34,0	86,8
	De acuerdo	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.35., se tienen que un 52,8% de sujetos no están a favor de la proposición. El 34% se muestra inseguro y, un 13,2% de sujetos está de acuerdo con la proposición.

De la Tabla 4.36., se tienen que un 50,9% de sujetos no están a favor de la proposición. El 49,1% se muestra inseguro. Ni uno solo sujeto de acuerdo.

**Tabla 4.36.****La provisión de desarrollo de liderazgo se basa en el análisis de las necesidades.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	8	15,1	15,1	15,1
	En desacuerdo	19	35,8	35,8	50,9
	Inseguro	26	49,1	49,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

**Tabla 4.37.**

**La provisión de desarrollo de liderazgo está diseñada para ser congruente con un marco de desarrollo de liderazgo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
En fuerte desacuerdo	9	17,0	17,0	17,0
En desacuerdo	26	49,1	49,1	66,0
Inseguro	18	34,0	34,0	100,0
Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.37., se tienen que un 66,0% de sujetos no están a favor de la proposición. El 34% se muestra inseguro. . Ni uno solo sujeto de acuerdo.

**D. Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva.**

**Tabla 4.38.**

**Se identifican los posibles líderes y se les alienta a desarrollar sus prácticas de liderazgo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
En fuerte desacuerdo	23	43,4	43,4	43,4
En desacuerdo	10	18,9	18,9	62,3
Inseguro	20	37,7	37,7	100,0
Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.38., se tienen que un 62,3% de sujetos no están a favor de la proposición. El 37,7% se muestra inseguro y, no existe sujeto que esté de acuerdo. De la Tabla 4.39., se tienen que un 35,8% de sujetos no están a favor de la proposición. El 64,2% se muestra inseguro y, no existe sujeto que esté de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.39.**

**Los salarios de los líderes escolares se comparan en forma positiva con los de niveles similares en los sectores públicos y privados.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
En fuerte desacuerdo	2	3,8	3,8	3,8
En desacuerdo	17	32,1	32,1	35,8
Inseguro	34	64,2	64,2	100,0
Total	53	100,0	100,0	

**Tabla 4.40.****Los líderes escolares participan activamente, por medio de sus organizaciones representativas, en el desarrollo e implementación de la reforma escolar.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	5	9,4	9,4	9,4
	En desacuerdo	14	26,4	26,4	35,8
	Inseguro	21	39,6	39,6	75,5
	De acuerdo	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.40., se tienen que un 35,8% de sujetos no están a favor de la proposición. El 39,6% se muestra inseguro y, un 24,5% de sujetos está de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.41.****Se utiliza una amplia gama de herramientas y procedimientos para evaluar a los candidatos a puestos de liderazgo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	2	3,8	3,8	3,8
	En desacuerdo	34	64,2	64,2	67,9
	Inseguro	17	32,1	32,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.41., se tienen que un 67,9% de sujetos no están a favor de la proposición. El 32,1% se muestra inseguro y, no hay sujeto que esté de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.42.****Los líderes escolares tienen oportunidades para diversas trayectorias profesionales.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	11	20,8	20,8	20,8
	En desacuerdo	21	39,6	39,6	60,4
	Inseguro	13	24,5	24,5	84,9
	De acuerdo	8	15,1	15,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.42., se tienen que un 60,4% de sujetos no están a favor de la proposición. El 24,5% se muestra inseguro y, un 15,1% de sujetos está de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.43.**

**Los paneles de selección reciben orientación y formación para evaluar los conocimientos, las habilidades y las competencias de los candidatos a puestos de liderazgo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	17	32,1	32,1	32,1
	En desacuerdo	16	30,2	30,2	62,3
	Inseguro	20	37,7	37,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.43., se tienen que un 62,3% de sujetos no están a favor de la proposición. El 37,7% se muestra inseguro y, no hay sujeto que esté de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.44.**

**Al evaluar a candidatos para el liderazgo escolar el talento se considera tan importante como la antigüedad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	21	39,6	39,6	39,6
	En desacuerdo	18	34,0	34,0	73,6
	Inseguro	14	26,4	26,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.44., se tienen que un 73,6% de sujetos no están a favor de la proposición. El 26,4% se muestra inseguro y, no hay sujeto que esté de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.45.**

**Los líderes escolares tienen a su disposición contratos renovables a plazo fijo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	5	9,4	9,4	9,4
	En desacuerdo	12	22,6	22,6	32,1
	Inseguro	21	39,6	39,6	71,7
	De acuerdo	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.45., se tienen que un 32,1% de sujetos no están a favor de la proposición. El 39,6% se muestra inseguro y, un 28,3% de sujetos está de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.46.**

**El sueldo de un director es suficientemente más alto que el de un maestro.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	17	32,1	32,1	32,1
	En desacuerdo	25	47,2	47,2	79,2
	Inseguro	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.46., se tienen que un 79,2% de sujetos no están a favor de la proposición. El 20,8% se muestra inseguro y, no hay sujeto que esté de acuerdo con la proposición.

De la Tabla 4.47., se tienen que un 90,6% de sujetos no están a favor de la proposición. El 9,4% se muestra inseguro y, no hay sujeto que esté de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.47.**

**Se ofrecen incentivos financieros a los líderes escolares ubicados en zonas difíciles.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	15	28,3	28,3	28,3
	En desacuerdo	33	62,3	62,3	90,6
	Inseguro	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

**E. Liderazgo de sistemas.**

**Tabla 4.48.**

**Los líderes escolares se interesan en el éxito de otras escuelas, así como en la propia.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	14	26,4	26,4	26,4
	En desacuerdo	19	35,8	35,8	62,3
	Inseguro	20	37,7	37,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.48., se tienen que un 62,3% de sujetos no están a favor de la proposición. El 37,7% se muestra inseguro y, no hay sujeto que esté de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.49.**  
**Los líderes escolares participan en redes concentradas en mejorar el aprendizaje.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	16	30,2	30,2	30,2
	En desacuerdo	22	41,5	41,5	71,7
	Inseguro	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.49., se tienen que un 71,7% de sujetos no están a favor de la proposición. El 28,3% se muestra inseguro y, no hay sujeto que esté de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.50.**  
**El desarrollo del liderazgo apoya a los líderes para reducir las diferencias en logros entre las instituciones educativas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	11	20,8	20,8	20,8
	En desacuerdo	29	54,7	54,7	75,5
	Inseguro	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.50., se tienen que un 75,5% de sujetos no están a favor de la proposición. El 24,4% se muestra inseguro y, no hay sujeto que esté de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.51.**  
**Los líderes escolares trabajan juntos en sociedades con líderes de otras instituciones educativas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	6	11,3	11,3	11,3
	En desacuerdo	26	49,1	49,1	60,4
	Inseguro	17	32,1	32,1	92,5
	De acuerdo	4	7,5	7,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.51., se tienen que un 60,4% de sujetos no están a favor de la proposición. El 32,1% se muestra inseguro y, un 7,5% de sujetos está de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.52.**

**Hay consenso en todo el sistema en cuanto a que la participación de los líderes escolares en actividades colaborativas es importante y valioso.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	13	24,5	24,5	24,5
	En desacuerdo	21	39,6	39,6	64,2
	Inseguro	19	35,8	35,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.52., se tienen que un 64,1% de sujetos no están a favor de la proposición. El 35,8% se muestra inseguro y, no hay sujeto que esté de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.53.**

**Los directores apoyan el trabajo de otras instituciones educativas de la localidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	21	39,6	39,6	39,6
	En desacuerdo	21	39,6	39,6	79,2
	Inseguro	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.53., se tienen que un 79,2% de sujetos no están a favor de la proposición. El 20,8% se muestra inseguro y, no hay sujeto que esté de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.54.**

**Los líderes escolares comparten recursos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	8	15,1	15,1	15,1
	En desacuerdo	9	17,0	17,0	32,1
	Inseguro	16	30,2	30,2	62,3
	De acuerdo	20	37,7	37,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.54., se tienen que un 32,1% de sujetos no están a favor de la proposición. El 30,2% se muestra inseguro y, un 37,7% de sujetos está de acuerdo con la proposición.

De la Tabla 4.55., se tienen que un 83,0% de sujetos no están a favor de la proposición. El 17% se muestra inseguro y, no hay sujeto que esté de acuerdo con la proposición.



**Tabla 4.55.**

**Se ofrecen desarrollo de liderazgo y apoyo para desarrollar las competencias necesarias para una colaboración eficaz.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	20	37,7	37,7	37,7
	En desacuerdo	24	45,3	45,3	83,0
	Inseguro	9	17,0	17,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

**Tabla 4.56.**

**Hay incentivos para alentar a los líderes escolares a trabajar por el éxito de otras escuelas (por ejemplo, bonificaciones, reconocimientos, etc.).**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	23	43,4	43,4	43,4
	En desacuerdo	21	39,6	39,6	83,0
	Inseguro	9	17,0	17,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.56., se tienen que un 83,0% de sujetos no están a favor de la proposición. El 17% se muestra inseguro y, no hay sujeto que esté de acuerdo con la proposición.

**Tabla 4.57.**

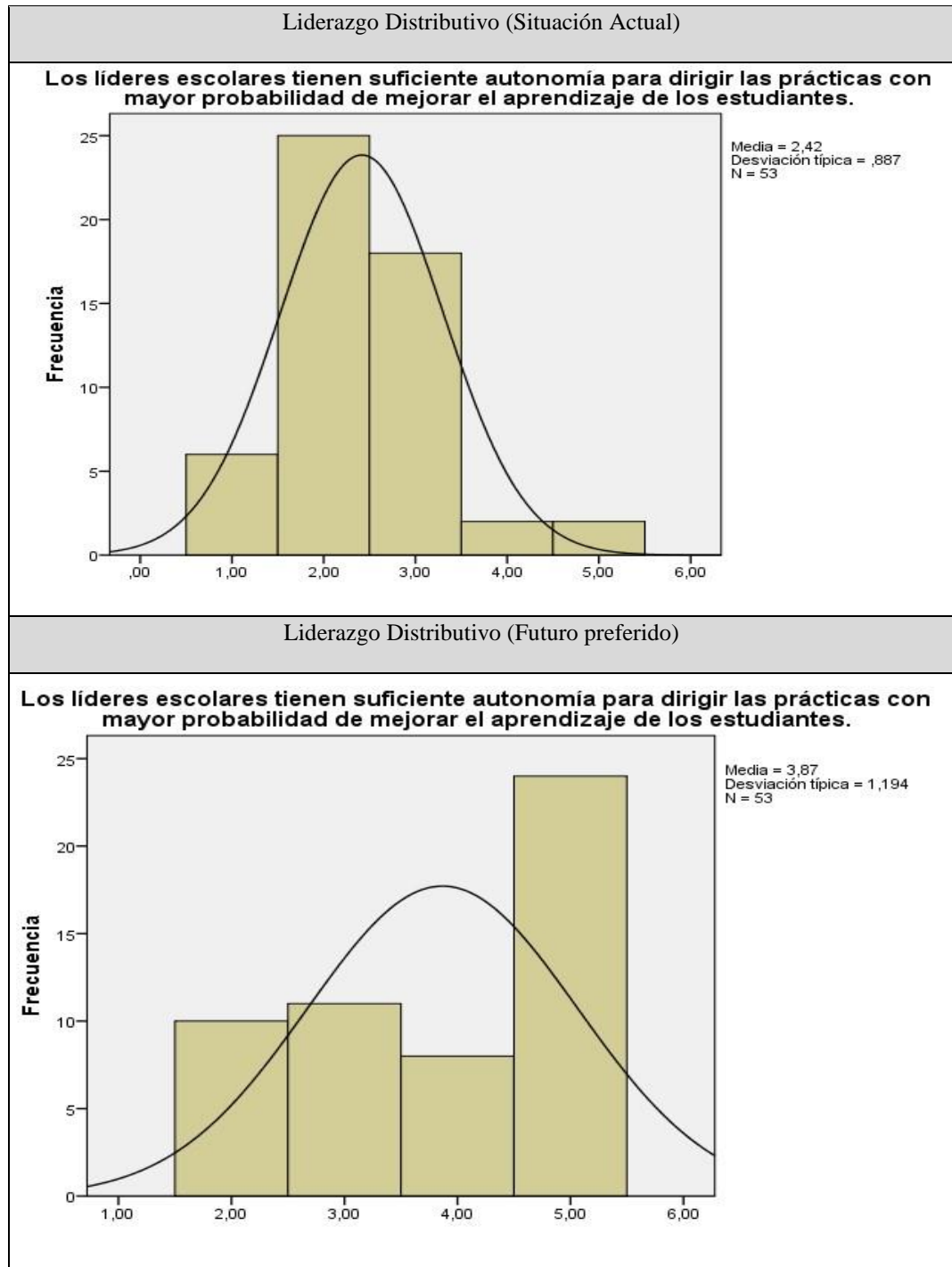
**Hay una cultura de confianza y colaboración entre los líderes escolares en diferentes instituciones educativas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En fuerte desacuerdo	21	39,6	39,6	39,6
	En desacuerdo	18	34,0	34,0	73,6
	Inseguro	14	26,4	26,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

De la Tabla 4.57., se tienen que un 73,6% de sujetos no están a favor de la proposición. El 26,4% se muestra inseguro y, no hay sujeto que esté de acuerdo con la proposición.

### 4.2.3. Liderazgo Distributivo (Futuro Preferido).

Gráfico 4.2.



Como muestra de que el futuro preferido para los miembros de la institución educativa estudiada es el Liderazgo Distributivo, mostramos el Gráfico 4.2., en donde se puede observar que la elección de los 53 docentes de la institución es hacia valores altos de la escala. En promedio, sus elecciones

van de un Rango de 3,62 a 4,51 en la escala de valoración diseñada para lo que hemos llamado “Futuro Preferido”; en comparación, para lo que hemos denominado

“Situación Actual” el Rango va de 1,70 a 3,13 puntos en nuestra escala.

En el siguiente cuadro (4.3.), presentamos un resumen de los promedios generales obtenidos:

**Cuadro 4.3.**

Item	Situación Actual	Futuro Preferido	Diferencia
	$\bar{x}$	$\bar{x}$	SA-FP
1	2,42	3,87	1,45
2	2,55	4,15	1,6
3	2,66	4,51	1,85
4	2,64	4,23	1,59
5	1,91	4	2,09
6	2,02	4,21	2,19
7	3,13	4,09	0,96
8	1,79	3,92	2,13
9	1,7	4,34	2,64
10	2,32	3,62	1,3
11	1,77	4,34	2,57
12	1,91	4,19	2,28
13	2,04	3,92	1,88
14	1,92	4,15	2,23
15	1,98	4,26	2,28
16	2,08	3,94	1,86
17	2,04	3,96	1,92
18	2,47	4,02	1,55
19	2,36	3,94	1,58
20	1,85	4,23	2,38
21	2,43	4,02	1,59
22	1,96	4,19	2,23
23	1,96	4,13	2,17
24	2,09	3,91	1,82
25	2,25	3,94	1,69
26	2,17	3,92	1,75
27	2	4,09	2,09
28	2,51	3,94	1,43
29	2,34	3,74	1,4
30	2,17	3,98	1,81

31	1,94	4,11	2,17
32	2,6	3,64	1,04
33	2,79	3,75	0,96
34	2,28	3,79	1,51
35	2,34	4,08	1,74
36	2,06	4,08	2,02
37	1,87	4,26	2,39
38	2,87	3,72	0,85
39	1,89	4,32	2,43
40	1,81	4,4	2,59
41	2,11	4,08	1,97
42	1,98	4,11	2,13
43	2,04	4,11	2,07
44	2,36	4,04	1,68
45	2,11	3,98	1,87
46	1,81	4,25	2,44
47	2,91	3,94	1,03
48	1,79	4,19	2,4
49	1,74	4,3	2,56
50	1,87	4,36	2,49

Hasta aquí se ha cumplido con el objetivo 3) que es **“Determinar si los directivos de la institución educativa “Nuestra Señora del Carmen del Distrito de Yanacancha están preparados y/o abiertos a cambiar hacia un nuevo estilo de liderazgo escolar, esto a partir del análisis el estilo actual de liderazgo versus el estilo de liderazgo distributivo y explorar el nivel de resistencia al cambio con respecto a un nuevo enfoque de liderazgo escolar”**.

### **4.3. Prueba de Hipótesis.**

#### **4.3.1. Autodiagnóstico del Líder.**

Como ya se enunció en el capítulo 3, solamente nos hemos planteado utilizar la estadística descriptiva. Además, el nivel y tipo de estudio que planteamos así lo exigía. Es entonces por motivos obvios que no presentamos un contraste de hipótesis del tipo inferencial (también denominado **test de hipótesis** o **prueba de significación**), que es un

procedimiento para juzgar si una propiedad que se supone en una población estadística es compatible con lo observado en una muestra de dicha población. Para ello habría sido necesario plantearnos la colecta y análisis de datos desde la estadística inferencial, que no es el caso del presente estudio.

Sin embargo, la hemos planteado desde el tipo descriptivo con aporte de pruebas más que índices. Lo que si tenemos desde la óptica descriptiva es el “promedio”, baste para los fines de este estudio para mostrar lo que hemos encontrado.

Esto con respecto al **contraste de hipótesis**; ahora bien, es sabido por todos, que una **prueba de hipótesis** es una regla que especifica si se puede aceptar o rechazar una afirmación acerca de una población dependiendo de la evidencia proporcionada por una muestra de datos. También, es sabido que una prueba de hipótesis examina dos hipótesis opuestas sobre una población: la hipótesis nula y la hipótesis alternativa. La hipótesis nula es el enunciado que se probará. Por lo general, la hipótesis nula es un enunciado de que "no hay efecto" o "no hay diferencia". La hipótesis alternativa es el enunciado que se desea poder concluir que es verdadero de acuerdo con la evidencia proporcionada por los datos de la muestra.

Volvemos a decirlo, no hemos utilizado en el presente estudio la estadística inferencial. Pero, para ser consecuentes con las exigencias del formato de la escuela de postgrado procederemos a presentar nuestra prueba de hipótesis (descriptiva) de la siguiente forma: **1) Presentar los datos; 2) Analizar los datos; e, 3) Interpretarlos los datos a la luz de la estadística descriptiva, en especial del Análisis Univariante. Aquí los resultados.**

Nuestra hipótesis específica (HE1), decía: “*El estilo de liderazgo que tiene en la actualidad la institución educativa “Nuestra Señora del Carmen” se caracteriza por ser un liderazgo pedagógico con procedimientos tradicionales que limitan la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje*”.

Veamos si podemos aportar suficiente información para que se pueda corroborar esta HE 1.

#### Resumen 4.1.

##### Actuación Frente al Cambio

	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	TOTAL OBTENIDO	TOTAL OPTIMO	DIFERENCIA
s1	3	3	2	4	3	3	3	21	28	7
s2	4	3	3	3	4	4	3	24	28	4
s3	3	3	4	3	3	4	3	23	28	5
s4	3	3	4	3	4	4	4	25	28	3
s5	3	4	2	3	4	2	3	21	28	7
s6	3	3	2	4	4	3	2	21	28	7
<b>N=6</b>	<b>Puntuaciones sobre Actuación frente al</b>							<b>22,5</b>	<b>28,00</b>	<b>5,50</b>
								<b>Minimo</b>	<b>7</b>	
								<b>Maximo</b>	<b>28</b>	
								<b>Media</b>	<b>22</b>	
								<b>Moda</b>	<b>21</b>	
								<b>P1</b>	<b>14</b>	
								<b>P2</b>	<b>21</b>	

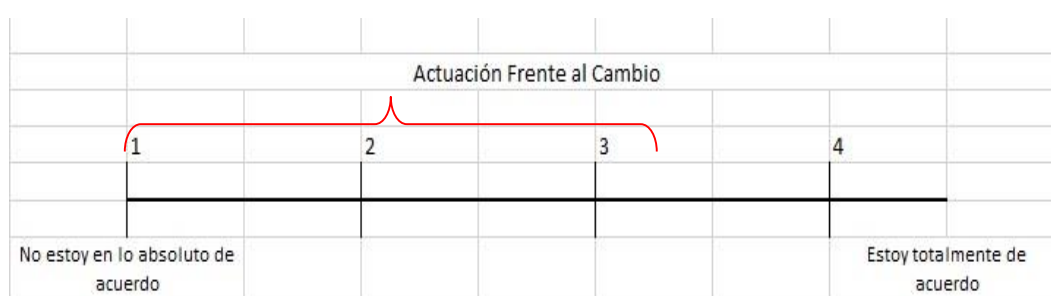
Aquí analizaremos las puntuaciones en general (ítem y entrevistados). Como se observa en el cuadro de resumen, de un máximo de 28 puntos, los entrevistados han obtenido un promedio de  $\bar{X} = 22,5$ . Esto se confirma con la  $M_o = 21$  y la  $M_e = 22$ . Esto quiere decir si existen en la institución educativa *sí existen procedimientos tradicionales que limitan la mejora del proceso de enseñanzaaprendizaje.*

Aquí los mismos resultados analizados en esa tendencia, pero, con datos de la escala:

Variable: Liderazgo

Distributivo.

Moda:	3.00
Mediana:	3.00
Media:	3.21
Desviación estándar:	0.60
Puntuación más alta observada:	4.00
Puntuación más baja observada:	2.00
Rango:	1.00



Nuevamente, se verifica que si existen procedimientos tradicionales que limitan la mejora del proceso de enseñanzaaprendizaje. La categoría que más se repitió fue 3 (Estoy de acuerdo).

50% de los entrevistados está por encima del valor 3.00 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio, los entrevistados se ubican en 3.21 (Estoy de acuerdo). Asimismo, se desvían de 3.21, en promedio, 0.60 unidades de la escala. Ningún directivo auto-diagnosticó su liderazgo como “No estoy en lo absoluto de acuerdo” (no hay “1”). Las puntuaciones tienen a ubicarse en valores medios a altos.

Entonces, el diagnóstico es que: “Los directivos de la institución educativa “Nuestra Señora del Carmen”, reconocen que sí existen procedimientos tradicionales que limitan la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje”.

Por lo mismo, están abiertos a actuar frente al cambio ya que:

1. Están de acuerdo en promover la energía y el compromiso necesario para cambiar por medio de un diagnóstico conjunto de los problemas de la institución.
2. Están de acuerdo en que la manera en que hay que organizar, administrar y dirigir para ser una institución competitiva es desarrollando una visión compartida.
3. Están parcialmente de acuerdo con que exista liderazgo en su grupo de trabajo. Se sienten más bien sin un liderazgo definido y que obedece más bien a la temporalidad de los concursos nacionales.
4. Están de acuerdo en que como directivos o líderes se concentran en los resultados y no tanto en las actividades, que como dijimos es un error de percepción en la gestión, hoy modificada de un modelo centrado en las funciones a otro centrado en los procesos.
5. Están de acuerdo en que se hace urgente y necesario difundir los cambios a las diferentes áreas (académicas y administrativas de la I.E); esto como un mecanismo de constante aprendizaje y rendición de cuentas de la gestión. Algo que de las entrevistas se infiere que no se hace.
6. Están de acuerdo en que deba institucionalizarse el éxito por medio de políticas, sistemas y estructuras formales.
7. Están de acuerdo en que se hace urgente controlar y ajustar las estrategias en respuesta a los problemas que se presentan en el proceso de cambio.



Cuadro 4.4.

	Promueve la energía y el compromiso necesarios para cambiar por medio de un diagnóstico conjunto de los problemas de la institución.	Desarrolla una visión compartida de la manera en que hay que organizar, administrar y dirigir para ser una institución competitiva.	Identifica el liderazgo en su grupo de trabajo.	Se concentra en los resultados y no en las actividades.	Difunde los cambios a las diferentes áreas (académicas y administrativas de la I.E.).	Institucionaliza el éxito por medio de políticas, sistemas y estructuras formales.	Controla y ajusta las estrategias en respuesta a los problemas que se presentan en el proceso de cambio.
N	Válidos 6	6	6	6	6	6	6
	Perdidos 0	0	0	0	0	0	0
Media	3,1667	3,1667	2,8333	3,3333	3,6667	3,3333	3,0000
Mediana	3,0000	3,0000	2,5000	3,0000	4,0000	3,5000	3,0000
Moda	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00
Desv. típ.	,40825	,40825	,98319	,51640	,51640	,81650	,63246
Varianza	,167	,167	,967	,267	,267	,667	,400
Rango	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00
Mínimo	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00
Máximo	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

En el sistema educativo peruano existe la tesis de que el mejoramiento de la educación, entre otros actores, pasa por cambios en el modelo de dirección de las instituciones educativas. El modelo administrativista-burocrático de la dirección escolar, tanto en Perú como en Latinoamérica, en la modernidad tardía, presenta graves déficits para incidir en la mejora de resultados de aprendizaje. Al respecto, el liderazgo pedagógico, instruccional o distributivo de los contextos anglosajones puede ser de suma utilidad para potenciar dicho mejoramiento, como muestran la literatura y experiencias que se revisan en este trabajo.

Si la escuela como institución es la unidad básica de análisis de la mejora educativa, el equipo directivo debe ser el responsable último del incremento en los aprendizajes de los estudiantes (Printy, 2010). En línea coincidente con otros investigadores (Weinstein *et al.*, 2009), abogamos por los correspondientes cambios políticos, legislativos y de formación que hagan esto posible. No en vano, para el año 2020, el

Ministerio de Educación del Perú tiene previsto implementar el Plan de Modernización de la Gestión de las DRE y UGEL, que como componente ya incluye lo que venimos proponiendo: Liderazgo Distributivo. No obstante, congruentes con Garay y Uribe (2006), como con Bolívar (2006), conviene plantearse cuáles son las tareas y responsabilidades que deban tener los directivos de las instituciones educativas y, de acuerdo con ellas, promover los cambios oportunos en la estructura organizativa de los establecimientos educacionales. Este tipo de planteamientos y discusión ya no puede hacerse al margen de cómo se sitúa el tema a nivel internacional. En particular, sabiendo que el liderazgo pedagógico de los directivos es un factor crítico de primer orden en la mejora de la educación.

Con todo, la gran rémora es la cultura escolar establecida, que impide que la dirección pueda ejercer un papel de liderazgo pedagógico, capaz de promover la mejora (Kruse y Louis, 2008). Y, eso es lo que hemos encontrado en la institución educativa “Nuestra Señora del Carmen”, lo que aporta pruebas a favor de nuestra HE1.

#### **4.3.2. Liderazgo Distributivo.**

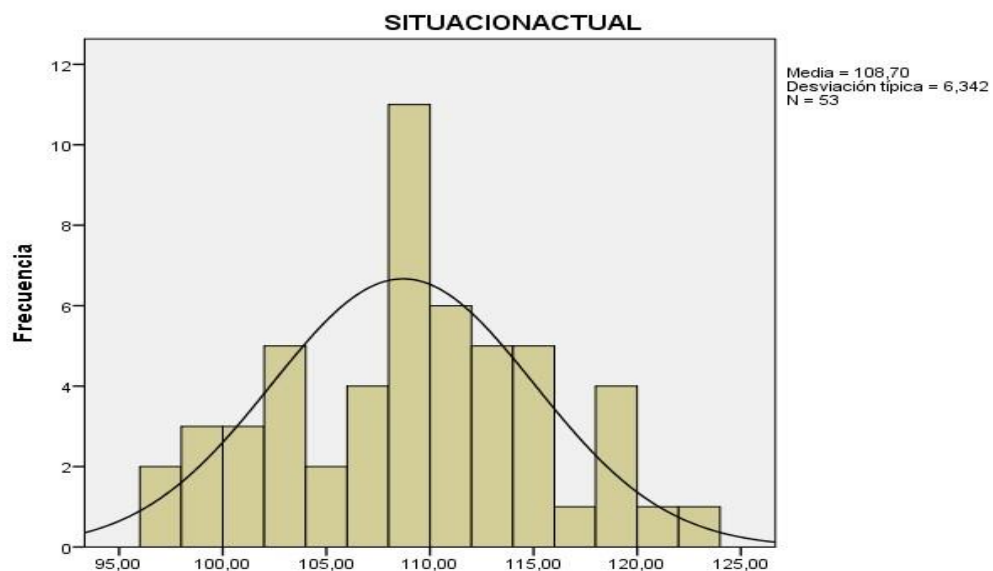
En este apartado aportaremos información que pueda corroborar nuestras hipótesis 2 y 3: “El papel que desempeñará el directivo en aras de cambiar hacia un nuevo estilo de liderazgo educativo es participar gradualmente en el contenido de la Planificación Estratégica para la educación de los alumnos” y “Los directivos de la institución sí están preparados y/o abiertos a cambiar hacia un nuevo estilo de liderazgo escolar (el liderazgo distributivo). Ellos están recibiendo supervisión y acompañamiento para establecer un plan de mejora en los aprendizajes de los alumnos”.

Cuadro 4.5.

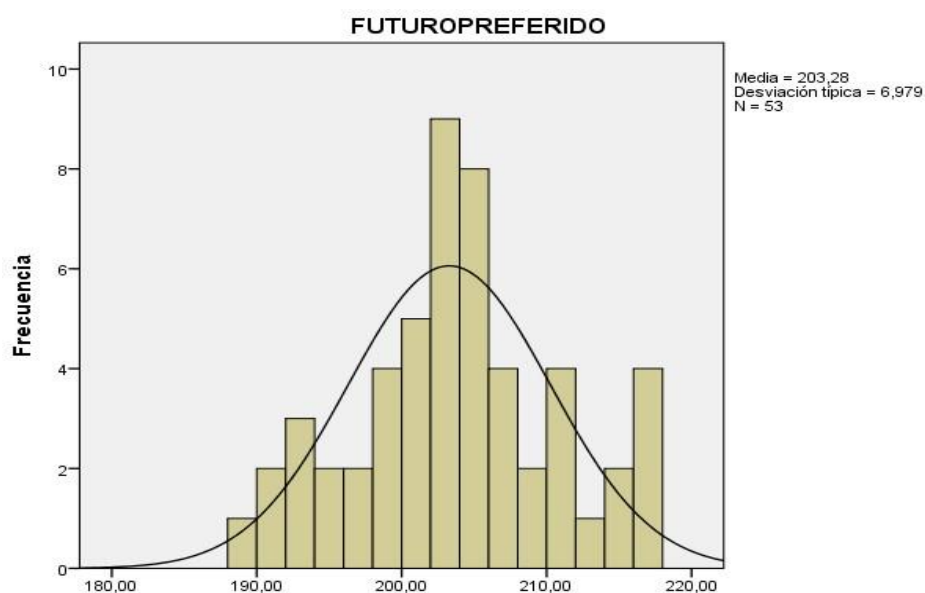
		Situación Actual	Futuro Preferido
N	Válidos	53	53
	Perdidos	0	0
Media		108,6981	203,2830
Mediana		109,0000	203,0000
Moda		108,00	202,00
Desv. típ.		6,34151	6,97903
Varianza		40,215	48,707
Asimetría		,019	,000
Error típ. de asimetría		,327	,327
Curtosis		-,512	-,378
Error típ. de curtosis		,644	,644
Rango		26,00	27,00

Como en el cuestionario anterior, aquí analizaremos las puntuaciones en general (ítem y respondientes). Como se observa en el cuadro de resumen, de un máximo de 250 puntos, los entrevistados han obtenido un promedio de = **108,6981**. Esto se confirma con la  $M_o = 108$  y la  $M_e = 109$ . Esto en el cuestionario “Situación Actual”. Por otro lado, en el cuestionario “Futuro Preferido” han puntuado de la siguiente manera: Promedio de = **203,2830**,  $M_o = 202$  y  $M_e = 203$ . Se puede describir una diferencia de hasta 95,68 puntos.

Gráfico 4.3.



**Gráfico 4.4.**



Como ya se adelantó arriba, solamente para cumplir con el formato de presentación de tesis, a continuación, presentaremos una prueba de hipótesis de comparación de medias. Utilizaremos la Prueba T de diferencia de medias para una muestra.

**Cuadro 4.5.**

**Estadísticos para una muestra**

	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
SITUACIONACTUAL	53	108,6981	6,34151	,87107
FUTUROREFERIDO	53	203,2830	6,97903	,95864

**Prueba para una muestra**

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
SITUACIONACTUAL	124,786	52	,000	108,69811	106,9502	110,4461
FUTUROREFERIDO	212,053	52	,000	203,28302	201,3594	205,2067

Se tiene que el promedio de las calificaciones en el cuestionario “Situación Actual” de los directivos y docentes de la IE “Nuestra Señora del Carmen” es menor que la de los mismos docentes y

directivos en el cuestionario “Futuro Preferido”. El resultado es significativo, la Tabla nos arroja una Sig. (bilateral) de ,000.

Entonces, diremos que “el liderazgo distributivo sitúa la acción del líder en las condiciones organizativas y profesionales que mejoran las prácticas docentes del profesorado y, de este modo, los logros académicos del alumnado; por lo tanto, es una opción viable para lograr un cambio en la IE “Nuestra Señora del Carmen” de Yanacancha, de tal manera que le permita mejorar la calidad del servicio educativo”.

#### **4.4. Discusión de Resultados.**

Luego de este estudio de diagnóstico, hemos encontrado que la meta de un buen liderazgo es crear escuelas que aseguren, a todos los estudiantes en todos los lugares del país, el éxito educativo, es decir, una educación de calidad. Tal y como lo menciona Darling-Hammond (2001), a su servicio se han de poner la autonomía, los apoyos y recursos complementarios. Por eso, una agenda próxima en la mejora del ejercicio de la dirección es entenderla como un “liderazgo para el aprendizaje”, que vincula su ejercicio con el aprendizaje del alumnado y los resultados del centro escolar.

Asimismo, se ha encontrado, como en muchos otros estudios que la capacidad para mejorar una institución educativa depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora.

Es en esta línea de ideas que hemos coincidido con lo dicho en el Informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007) y con lo de OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2008), que sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor interno

a la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado. No obstante, también, como ellos creemos que un tema pendiente es el modelo actual de dirección de las instituciones educativas, que impide el ejercicio de un liderazgo pedagógico (Weinstein, 2009; Bolívar, 2006). Se requiere un quiebre en atribuciones y competencias de los directivos, de forma que potencie su incidencia en la mejora de los aprendizajes. Quizá, un documento importante a la hora de contribuir con ese quiebre sea el Marco de Buen Desempeño del Directivo.

No obstante, todo lo anterior no podrá ser posible si no se rediseñan o reestructuran las IIEE para que lleguen a ser organizaciones genuinas de aprendizaje, no sólo para los alumnos sino para los propios profesores. Pero este rediseño debe hacerse en varios niveles. A nivel Soft como Hard. En esta línea, por ejemplo, como dicen Stoll y Temperley (2009), los líderes escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos. Sobre lo primero (currículum) se ha avanzado bastante pues ya se cuenta con un Diseño Curricular Básico Basado en Competencias. Es en el tema de selección y formación de maestros que aún no hemos transitado mucho; pues, justamente nos hace falta un nuevo tipo de liderazgo.

Es cierto, que la sobrecarga de actividades burocráticas-administrativas impide el ejercicio de un liderazgo pedagógico tal y como Weinstein (2009, p. 34) ha reportado. Y, nosotros lo hemos encontrado en el trabajo de campo que se ha hecho, es innegable. Los directores se concentran en el liderazgo en instrucción y no en la administración del establecimiento. Esto contrasta con sistemas educativos a nivel

regional y local en que muchos directores dedican la mayor parte de su tiempo a tareas que no se relacionan directamente con la mejora de la enseñanza en sus instituciones, limitando así las capacidades para hacer realidad mejoras concretas en los resultados de los alumnos.

De acuerdo con las orientaciones más potentes y pioneras en la literatura (Day, Sammons y Hopkins 2009; Macbeath y Nempster, 2009), se ha sabido que es el liderazgo centrado en el aprendizaje (*learning-centered leadership*); es decir, vincular el liderazgo con el aprendizaje del alumnado, la que es la mejor opción de liderazgo. Hoy en día, 10 años más tarde, los estudios que se han llevado a cabo para confirmar esos datos no han hecho más que reforzarlos. Un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos. El asunto prioritario es, pues, qué prácticas de la dirección escolar crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de toda la institución educativa, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado (Weinstein *et al.*, 2009).

Ahora bien, para lograrlo, el rol directivo o de liderazgo, deja de ser exclusivo del director, siendo dicha misión compartida por otros miembros del equipo docente (**Liderazgo Distributivo**). En este sentido, como dice Elmore (2000, p. 25), “la mejora es más una cualidad de la organización, no de caracteres preexistentes de los individuos que trabajan en ella”; por eso mismo, el liderazgo ha de ser concebido como algo separado de la persona y del papel que esa persona pueda desempeñar en un momento determinado. El liderazgo está en la escuela y no en la persona del director; que ha de construir su propia capacidad de liderazgo.

El liderazgo para el aprendizaje implica en la práctica, al menos, cinco principios (Macbeath, Swaffield y Frost, 2009): centrarse en el aprendizaje como actividad, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, compartir el liderazgo, una responsabilización común por los resultados. Es sobre este último principio que la presente tesis hace hincapié: La creación de una cultura centrada en el aprendizaje que promueva la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir.

Entonces, para lograr “compartir el liderazgo” o implementar un Liderazgo Distributivo debemos pasar por cuatro grandes líneas de acción: (re)definir las responsabilidades; distribuir el liderazgo escolar; adquirir las competencias necesarias para ejercer un liderazgo eficaz; y hacer del liderazgo una profesión atractiva (OCDE, *Improving School Leadership*. En Pont *et al.*, 2008, p. 10).

Como ya habíamos adelantado arriba, muchas investigaciones son consistentes sobre los efectos del liderazgo en la mejora de los resultados educativos. Por ejemplo, Waters Marzano y McNulty (2003); Leithwood y Jantzi (2008); Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstrom (2004); Robinson (2007), concluyen que, dentro de todos los factores internos de la escuela, después de la labor del profesorado en el aula, el liderazgo es el segundo factor que contribuye a lo que aprenden los alumnos en la escuela, explicando alrededor de un 25% de todos los efectos escolares. Los líderes generalmente contribuyen al aprendizaje de los alumnos indirectamente, a través de su influencia sobre otras personas o características de su organización. Su éxito depende mucho de sus decisiones sobre dónde dedicar tiempo, atención y apoyo.



Ya antes, las revisiones de la investigación producidas por Hallinger y Heck (1998); Marzano, Waters y McNulty (2005) señalaban que los equipos directivos pueden marcar una diferencia crítica en la calidad de las escuelas y en la educación de los alumnos. Además, la propia calidad del profesorado puede verse potenciada, a su vez, por la propia acción de los líderes en ese ámbito. Es más, Robinson, Hohepa, y Lloyd (2009) ponían de manifiesto los efectos que determinados modos de ejercicio del liderazgo son aún mayores en escuelas situadas en contextos vulnerables y de pobreza, donde un buen liderazgo educativo puede contribuir decididamente a incrementar sus índices de mejora.

Si bien se ha construido esta discusión con base en estudios de los 90 y 2000, y pudiera parecer, ya añosa nuestra propuesta. Debemos aclarar que es durante esas dos décadas que se ha avanzado bastante en el estudio del liderazgo empresarial y es recién a partir del quinquenio 2011-2015 que incluso en el Perú se ha dado especial importancia al estudio del liderazgo en el ámbito escolar. Son precisamente esos estudios los que han sentado las bases de lo que hoy se conoce como liderazgo pedagógico o liderazgo distributivo.

## CONCLUSIONES

Se presentará una conclusión por cada problema específico planteado:

1. **¿Cuál es el estilo de liderazgo que tiene en la actualidad la institución educativa?** De acuerdo con lo presentado, analizado e interpretado, podemos ya concluir que el estilo de liderazgo de la institución educativa es autocrático, debido a que está fuertemente centrado en el director, quien determina las tareas a seguir, y cómo se han de ejecutar esas tareas. Si bien no se ha notado que exista algún documento guía de planificación de carácter estratégico de mediano o largo plazo, si se ha podido constatar que existe uno de corto plazo, el PAT. Lo que nos interesa es la toma de decisiones; y, podemos decir que se limita hasta cierto grado del organigrama: Los directivos de línea sub directores y en algunos casos coordinadores de área. De allí esa toma de decisiones delegada es prácticamente inexistente. Así, temas como autonomía, trabajo colaborativo, financiamiento, supervisión, selección y formación, etc. Son inexistentes en el diálogo de gestión.
2. **¿Cuál es el papel que desempeñará el directivo en pro de migrar hacia un nuevo estilo de liderazgo educativo en la institución educativa?** Creemos que el papel que debe desempeñar todo líder es el de Educador o Pedagogo. Ahora bien, es deseable que tenga una formación en Administración, Psicología, Economía, Derecho e incluso Finanzas o Contabilidad. Es de suma importancia que tenga conocimientos especializados en Planeamiento estratégico, Animación cultural, Supervisión y monitoreo, Finanzas, Normatividad oficial, Desarrollo y Gestión de Personal e Informática aplicada. Actitudes importantes a la hora de ser líder son la Tolerancia, Integridad, Solidaridad y Responsabilidad. Creemos que una habilidad que es útil

cultivar es el Sentido común; claro, además de la Asertividad, Pensamiento complejo, Pensamiento holístico, Pensamiento crítico y Toma de decisiones.

3. Con lo dicho en la conclusión dos, podemos ya proponer como conclusión de este estudio un esbozo del perfil del líder, incluso este tema había sido parte del segundo objetivo de la tesis (elaboración del perfil del líder educativo, bajo el enfoque de liderazgo distributivo). Entonces, creemos que el perfil del líder bajo el enfoque de liderazgo distributivo, debe incluir como conocimientos la Innovación y el Trabajo cooperativo. Como habilidades propias del liderazgo distributivo son deseables la: delegación, acompañamiento, comunicación, relaciones comunitarias. Todo esto, sumado a lo que se mencionó en el numeral dos es característica única y deseable en un líder de carácter distributivo.
4. **¿Están los directivos de la institución, preparados y/o abiertos a cambiar hacia un nuevo estilo de liderazgo escolar?** Para dar respuesta a esta interrogante se exploró las percepciones de 53 sujetos (directivos y docentes), como ya se dijo en el capítulo iv, a través de un cuestionario con dos niveles de respuesta: “Situación Actual” y “Futuro Deseado”. Como conclusión podemos decir que el nivel de resistencia al cambio es mínimo o débil. Un promedio de 203,28 a favor del Futuro Deseado con liderazgo distributivo avala lo que decimos. Si bien, cuando se analizó e interpretó los datos del cuestionario a nivel de “Situación Actual”, se encontró que docentes y directivos preferían la rutina, las estructuras y normatividad más o menos predecibles. Que su práctica docente y directiva estaba signada por el esquema, la regla, la pauta, dejando muy poco para la imaginación, el cambio, la transformación; luego de las entrevista y del diálogo por esta nueva apuesta nos dimos con la grata sorpresa que podíamos encontrar. si se aplicara en un futuro nuestra propuesta, un nivel bajo de resistencia.

5. **Entonces**, ¿el liderazgo distributivo puede ser una opción viable, para lograr un cambio en el mismo que le permita a la institución, en la cual se desarrolla el estudio, mejorar la calidad del servicio educativo? Si. No obstante, será necesario en primer lugar trabajar en la apertura al cambio, a través de diversas estrategias citadas por Leithwood y Jantzi ya allá por 1990 (Fullan y Stiegelbauer, 2007), como son: reforzar la cultura de mejora de la escuela, utilizar una variedad de mecanismos para estimular y reforzar el cambio, promover el desarrollo del personal, mantener una comunicación directa y frecuente, compartir el poder y la responsabilidad con otros, usar símbolos para expresar valores. A esto nosotros debemos sumarle que ya es hora de manejarse con ayuda de un documento importante de gestión: El Marco del Buen Desempeño Directivo.

## RECOMENDACIONES

1. Transformar la gestión de la IE para promover mejoras en la calidad de la Educación Básica debe conllevar a crear y consolidar formas de hacer distintas, que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia, lograr la equidad inclusión, la pertinencia y el impacto de la acción educativa. Así, nuestra recomendación es aplicar un liderazgo pedagógico compartido o distribuido, trabajo colaborativo, participación social responsable, prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos y una gestión basada en la evaluación para la mejora continua y la planeación estratégica, impulsando la innovación educativa.
2. La forma de hacer investigación en la actualidad (individualista) ya no responde a los requerimientos y perfil del profesional del futuro, ni siquiera del presente (2020). Necesitamos modificar los esquemas rígidos de graduación que privilegian los formatos más que la propia investigación; y, hacerlo en comunidades de investigación a modo de programas que involucren equipos grandes de egresados en temas que se acerquen a la complejidad y que se aproximen a la investigación aplicada.

## BIBLIOGRAFÍA

**Anderson, S.** (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. Recuperado el 23 de abril de 2017 de: <http://www.psicoperspectivas.cl>.

(2009). Gestión directiva del curriculum. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 9 (2), 1-17.

**Balzán, Y.** (2008). Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de educación básica. Trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Supervisión Educativa. Universidad de Maracaibo: Venezuela.

**Battle, F.** (2010). *Acompañamiento docente como herramienta de construcción*. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 5 (8), 102-110.

**Bellei, C., Muñoz, G., Pérez, L. & Raczynski, D.** (2004). *¿Quién dijo que no se puede?* Santiago de Chile: Unicef.

**Carriego, C.** (2006). Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 39 (2), 3.

**Carnoy, M.** (2008). *Mejorando la calidad y la equidad de la educación en América Latina*. Recuperado el 17 de abril de 2017 de: <http://www.ceppe.cl/recursos/presentaciones>.

**Cavalli, M.** (2006). La evaluación de la práctica pedagógica. *Revista Iberoamérica de Educación*, 35 (4), 29-46.

**Chiavenato, I.** (2000). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

**Cuevas, M. & Díaz, F.** (2005). El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37 (2), 1-18.

- Garay, S. & Uribe, M.** (2006). Dirección escolar como factor de eficacia y cambio. Situación de la dirección escolar en Chile. Gestión educativa, realidad y política. *Revista Iberoamericana de Educación*, 4 (4), 39-64.
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D.** (2008). *Seven strong claims about successful school leadership. School Leadership & Management*, 28 (1), 27-42.
- López-Gorosave, G., Slater, C. & García-Garduño, J. M.** (2010). Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas de México. Los primeros años en el puesto. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8 (4), 32-49. Recuperado el 23 de mayo de 2017 de: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art2.pdf>. Consultado el 23-09-2010.
- Mineduc** (Ministerio de Educación Chile) (2008 a). *Situación del liderazgo educativo en Chile*, Santiago
- MIMEDU** (Ministerio de Educación Perú) (2015). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima.
- Mogollón, A.** (2006). Calidad y enfoques de la supervisión. *Revista Ciencias de la Educación*, 1 (23), 29-46.
- Muijs, D.** (2003). La mejora y la eficacia de las escuelas en zonas desfavorecidas: resumen de resultados de investigación. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1 (2).
- Murillo, F.** (2003). *La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica. Revisión internacional sobre estado del arte*. Convenio Andrés Bello Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España, y CIDE, Chile.

**Murillo, F.** (2006). Una dirección escolar para el cambio: liderazgo transformacional al liderazgo distributivo. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4) 11-24.

**OCDE** (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (2008). *Education and training policy. Improving school leadership, 1: policy and practice*. Paris: OCDE.

**Sáez, G.** (2009). *Hacia un diseño de planificación didáctica para las escuelas insertas en contextos de alta vulnerabilidad social*. Tesis doctoral no publicada, Escuela de Educación, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Santiago, Chile.

**UNESCO** (2014). El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región, Santiago, Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe

(OREALC/UNESCO).



## **ANEXO**

## INSTRUMENTO DE AUTODIAGNOSTICO DEL LIDERAZGO

Realice un pequeño diagnóstico sobre su actuación frente al cambio. Piense en la manera en que ha orientado el cambio en el pasado y cómo está enfocando cualquier iniciativa actual.

Califique, los siguientes aspectos dentro de una escala del 1 al 4 (1 = no estoy en lo absoluto de acuerdo y 4 = estoy totalmente de acuerdo).

ITEMS	1	2	3	4
Promueve la energía y el compromiso necesarios para cambiar por medio de un diagnóstico conjunto de los problemas de la institución.				
Desarrolla una visión compartida de la manera en que hay que organizar, administrar y dirigir para ser una institución competitiva.				
Identifica el liderazgo en su grupo de trabajo				
Se concentra en los resultados y no en las actividades				
Difunde los cambios a las diferentes áreas (académicas y administrativas de la I.E)				
Institucionaliza el éxito por medio de políticas, sistemas y estructuras formales.				
Controla y ajusta las estrategias en respuesta a los problemas que se presentan en el proceso de cambio				

## INSTRUMENTO DE LIDERAZGO DISTRIBUTIVO

**Parte 1: (re) definir las responsabilidades del liderazgo escolar.**

Situación actual				
Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Inseguro	En desacuerdo	En fuerte desacuerdo
5	4	3	2	1

Futuro preferido				
Crucial	Importante	Bastante importante	No muy importante	No importante en absoluto
5	4	3	2	1

5 4 3 2 1	Los líderes escolares tienen suficiente autonomía para dirigir las prácticas con mayor probabilidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares son alentados y apoyados en la construcción de culturas colaborativas entre los docentes.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Existen marcos de liderazgo escolar para proporcionar congruencia y orientación sobre las características y responsabilidades de los líderes escolares.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares tienen las capacidades para llevar a cabo la supervisión y evaluación de los maestros.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares participan en las decisiones de selección de profesores.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares desempeñan una función activa en la formación profesional de los maestros.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares tienen facultades sobre el establecimiento de la dirección estratégica.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares tienen conocimientos y las habilidades para usar información con eficacia en la mejora de la práctica.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares tienen acceso a conocimientos financieros apropiados para ajustar los recursos a las propiedades pedagógicas.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares son alentados y apoyados para colaborar con las instituciones educativas cercanas.	5 4 3 2 1

## Parte 2: Distribución del liderazgo escolar.

5 4 3 2 1	Las tareas de liderazgo se distribuyen ampliamente en la institución.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Se brinda incentivos para participar en equipos de liderazgo.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Las funciones y relaciones de los directivos y el CONEI son claras.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los maestros son alentados a participar en el liderazgo para fortalecer la planificación de la sucesión.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los miembros de la institución tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades para la gobernanza y la mejora institucional.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los equipos de personal experto se reúnen para enfrentar los desafíos contextuales o actuales.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los mandos medios y otros posibles líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	El liderazgo distribuido es reconocido y reforzado en la práctica existente (por ejemplo, en marcos nacionales de liderazgo).	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Las estructuras de la institución educativa fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo.	5 4 3 2 1

**Parte 3: Desarrollo de habilidades para el liderazgo escolar eficaz.**

5 4 3 2 1	La provisión de desarrollo de liderazgo se ofrece en todas las etapas de la carrera de los líderes escolares.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	La provisión de desarrollo de liderazgo incluye el equilibrio adecuado de los conocimientos teóricos y prácticos y el autoestudio.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Las estrategias de desarrollo de liderazgo se concentran en las habilidades para la gestión de recursos estratégicos, financieros y humanos.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Se realizan esfuerzos para encontrar a los candidatos adecuados para el desarrollo del liderazgo inicial.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Existen redes (virtuales o reales) para proporcionar oportunidades de desarrollo de liderazgo para directores y equipos de liderazgo.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Las estrategias de desarrollo de liderazgo se concentran en las habilidades para la fijación de metas, la evaluación y la rendición de cuentas.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	La provisión de desarrollo de liderazgo aborda factores contextuales que influyen en la práctica.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Se brinda incentivos a los directores para que inviertan tiempo en su formación.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	La provisión de desarrollo de liderazgo se basa en el análisis de las necesidades.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	La provisión de desarrollo de liderazgo está diseñada para ser congruente con un marco de desarrollo de liderazgo.	5 4 3 2 1

**Parte 4: Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva.**

5 4 3 2 1	Se identifican los posibles líderes y se les alienta a desarrollar sus prácticas de liderazgo.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los salarios de los líderes escolares se comparan en forma positiva con los de niveles similares en los sectores públicos y privados.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares participan activamente, por medio de sus organizaciones representativas, en el desarrollo e implementación de la reforma escolar.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Se utiliza una amplia gama de herramientas y procedimientos para evaluar a los candidatos a puestos de liderazgo.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares tienen oportunidades para diversas trayectorias profesionales.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los paneles de selección reciben orientación y formación para evaluar los conocimientos, las habilidades y las competencias de los candidatos a puestos de liderazgo.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Al evaluar a candidatos para el liderazgo escolar el talento se considera tan importante como la antigüedad.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares tienen a su disposición contratos renovables a plazo fijo.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	El sueldo de un director es suficientemente más alto que el de un maestro.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Se ofrecen incentivos financieros a los líderes escolares ubicados en zonas difíciles.	5 4 3 2 1

**Parte 5: Liderazgo de sistemas.**

5 4 3 2 1	Los líderes escolares se interesan en el éxito de otras escuelas, así como en la propia.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares participan en redes concentradas en mejorar el aprendizaje.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	El desarrollo del liderazgo apoya a los líderes para reducir las diferencias en logros entre las instituciones educativas.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares trabajan juntos en sociedades con líderes de otras instituciones educativas.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Hay consenso en todo el sistema en cuanto a que la participación de los líderes escolares en actividades colaborativas es importante y valioso.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los directores apoyan el trabajo de otras instituciones educativas de la localidad.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los líderes escolares comparten recursos.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Se ofrecen desarrollo de liderazgo y apoyo para desarrollar las competencias necesarias para una colaboración eficaz.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Hay incentivos para alentar a los líderes escolares a trabajar por el éxito de otras escuelas (por ejemplo, bonificaciones, reconocimientos, etc.).	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Hay una cultura de confianza y colaboración entre los líderes escolares en diferentes instituciones educativas.	5 4 3 2 1

**Cerro de Pasco, 10 de enero de 2020**

SEÑORA  
Mg. Sandra Karen ORTIZ LIBERATO

Presente.-

Asunto:  
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS, POR CRITERIO DE ESPECIALISTA

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a Usted, para expresarle un saludo cordial y manifestarle que como parte del desarrollo de la tesis "**Diagnóstico para la aplicación del liderazgo distributivo en la Institución Educativa "Nuestra Señora del Carmen" del distrito de Yanacancha, Pasco 2017**", del Programa Académico de Maestría en Educación, con mención en Liderazgo y Gestión Educativa, he elaborado mis instrumentos de investigación.

Toda vez, que el mencionado instrumento requiere validación a través de Juicio de Expertos, recorro a su persona para que participe como juez y; en el tiempo que estime por conveniente, nos emita un informe de apreciación según matriz adjunta.

Agradeciéndole por anticipado por su colaboración y aporte a la presente investigación, quedo de usted;

Afectuosamente:



Bach. Isabel Cristina ESPINOZA BUSTILLOS

PD. Se adjunta

- Matriz de investigación.
- Instrumentos de investigación.
- Ficha de validación de instrumento.

## FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

En el casillero correspondiente marque si usted está de acuerdo con la formulación del ítem teniendo en consideración su pertinencia, relevancia y corrección gramatical. En caso de no estar de acuerdo, por favor anote en el casillero correspondiente las razones que hacen que esté en desacuerdo. Mucho se lo agradeceré, que en el casillero correspondiente ofrezca sugerencias del caso para "salvar" o mejorar el ítem.

### INSTRUMENTO DE AUTODIAGNOSTICO DEL LIDERAZGO

Este instrumento califica los siguientes aspectos dentro de una escala del 1 al 4 (1 = no estoy en lo absoluto de acuerdo y 4 = estoy totalmente de acuerdo):

Item	Formulación del ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo		
1	Promueve la energía y el compromiso necesarios para cambiar por medio de un diagnóstico conjunto de los problemas de la institución.	✓		✓		✓			
2	Desarrolla una visión compartida de la manera en que hay que organizar, administrar y dirigir para ser una institución competitiva.	✓		✓		✓			
3	Identifica el liderazgo en su grupo de trabajo.	✓		✓		✓			
4	Se concentra en los resultados y no en las actividades.	✓		✓		✓			
5	Difunde los cambios a las diferentes áreas (académicas y administrativas de la I.E)	✓		✓		✓			
6	Institucionaliza el éxito por medio de políticas, sistemas y estructuras formales.	✓		✓		✓			
7	Controla y ajusta las estrategias en respuesta a los problemas que se presentan en el proceso de cambio.	✓		✓		✓			

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA I.E.

a) Deficiente ( ) b) Baja ( ) c) Regular ( ) d) Buena ( ) e) Muy Buena (x)

Nombres y Apellidos	<i>Jandra Baren Ortiz Liberator</i>		DNI N°	<i>42884641</i>
Dirección domiciliaria	<i>Av. Bolívar 5ta</i>		Teléfono/Celular	<i>992257658</i>
Título profesional/ Especialidad	<i>Docenciada en educación primaria</i>			
Grado Académico	<i>Maestría</i>			
Mención	<i>Magister en administración de la educación</i>			

 Mg. Sandra Xirim Ortiz Liberator	Firma
Lugar y Fecha: <i>Baños, 16 de enero de 2020</i>	

9	Los líderes escolares tienen acceso a conocimientos financieros apropiados para ajustar los recursos a las propiedades pedagógicas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	Los líderes escolares son alentados y apoyados para colaborar con las instituciones educativas cercanas.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

**Dimensión: Distribución del liderazgo escolar.**

Item	Formulación del Item	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo		
1	Las tareas de liderazgo se distribuyen ampliamente en la institución.	✓		✓		✓			
2	Se brinda incentivos para participar en equipos de liderazgo.	✓		✓		✓			
3	Las funciones y relaciones de los directivos y el CONEJ son claras.	✓		✓		✓			
4	Los maestros son alentados a participar en el liderazgo para fortalecer la planificación de la sucesión.	✓		✓		✓			
5	Los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido.	✓		✓		✓			
6	Los miembros de la institución tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades para la gobernanza y la mejora institucional.	✓		✓		✓			
7	Los equipos de personal experto se reúnen para enfrentar los desafíos contextuales o actuales.	✓		✓		✓			
8	Los mandos medios y otros posibles líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo.	✓		✓		✓			
9	El liderazgo distribuido es reconocido y reforzado en la práctica existente (por ejemplo, en marcos nacionales de liderazgo).	✓		✓		✓			
10	Las estructuras de la institución educativa fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo.	✓		✓		✓			

**Dimensión: Desarrollo de habilidades para el liderazgo escolar eficaz.**

Item	Formulación del Item	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo		
1	La provisión de desarrollo de liderazgo se ofrece en todas las etapas de la carrera de los líderes escolares.	✓		✓		✓			



## FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

En el casillero correspondiente marque si usted está de acuerdo con la formulación del ítem teniendo en consideración su pertinencia, relevancia y corrección gramatical. En caso de no estar de acuerdo, por favor anote en el casillero correspondiente las razones que hacen que esté en desacuerdo. Mucho se lo agradeceré, que en el casillero correspondiente ofrezca sugerencias del caso para "salvar" o mejorar el ítem.

Fuertemente de acuerdo		Situación actual					Futuro preferido				
		De acuerdo	Inseguro	En desacuerdo	En fuerte desacuerdo	Crucial	Bestante importante	Importante	No muy importante	No importante en absoluto	
5		4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>LIDERAZGO DISTRIBUTIVO</b>											
<b>Dimensión: Responsabilidades del liderazgo escolar.</b>											
Item	Formulación del ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones		Sugerencias	
		Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo		
1	Los líderes escolares tienen suficiente autonomía para dirigir las prácticas con mayor probabilidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		✓			
2	Los líderes escolares son alentados y apoyados en la construcción de culturas colaborativas entre los docentes.	✓		✓		✓		✓			
3	Existen marcos de liderazgo escolar para proporcionar congruencia y orientación sobre las características y responsabilidades de los líderes escolares.	✓		✓		✓		✓			
4	Los líderes escolares tienen las capacidades para llevar a cabo la supervisión y evaluación de los maestros.	✓		✓		✓		✓			
5	Los líderes escolares participan en las decisiones de selección de profesores.	✓		✓		✓		✓			
6	Los líderes escolares desempeñan una función activa en la formación profesional de los maestros.	✓		✓		✓		✓			
7	Los líderes escolares tienen facultades sobre el establecimiento de la dirección estratégica.	✓		✓		✓		✓			
8	Los líderes escolares tienen conocimientos y las habilidades para usar información con eficacia en la mejora de la práctica.	✓		✓		✓		✓			

6	Los paneles de selección reciben orientación y formación para evaluar los conocimientos, las habilidades y las competencias de los candidatos a puestos de liderazgo.	✓				✓								
7	Al evaluar a candidatos para el liderazgo escolar el talento se considera tan importante como la antigüedad.	✓				✓								
8	Los líderes escolares tienen a su disposición contratos renovables a plazo fijo.	✓				✓								
9	El sueldo de un director es suficientemente más alto que el de un maestro.	✓				✓								
10	Se ofrecen incentivos financieros a los líderes escolares ubicados en zonas difíciles.	✓				✓								

#### Dimensión: Liderazgo de sistemas.

Item	Formulación del Item	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo		
1	Los líderes escolares se interesan en el éxito de otras escuelas, así como en la propia.	✓		✓		✓			
2	Los líderes escolares participan en redes concentradas en mejorar el aprendizaje.	✓		✓		✓			
3	El desarrollo del liderazgo apoya a los líderes para reducir las diferencias en logros entre las instituciones educativas.	✓		✓		✓			
4	Los líderes escolares trabajan juntos en sociedades con líderes de otras instituciones educativas.	✓		✓		✓			
5	Hay consenso en todo el sistema en cuanto a que la participación de los líderes escolares en actividades colaborativas es importante y valioso.	✓		✓		✓			
6	Los directores apoyan el trabajo de otras instituciones educativas de la localidad.	✓		✓		✓			
7	Los líderes escolares comparten recursos.	✓		✓		✓			
8	Se ofrecen desarrollo de liderazgo y apoyo para desarrollar las competencias necesarias para una colaboración eficaz.	✓		✓		✓			
9	Hay incentivos para alentar a los líderes escolares a trabajar por el éxito de otras escuelas (por ejemplo, bonificaciones, reconocimientos, etc.).	✓		✓		✓			

2	La provisión de desarrollo de liderazgo incluye el equilibrio adecuado de los conocimientos teóricos y prácticos y el autoestudio	✓					✓						
3	Las estrategias de desarrollo de liderazgo se concentran en las habilidades para la gestión de recursos estratégicos, financieros y humanos.	✓					✓						
4	Se realizan esfuerzos para encontrar a los candidatos adecuados para el desarrollo del liderazgo inicial.	✓					✓						
5	Existen redes (virtuales o reales) para proporcionar oportunidades de desarrollo de liderazgo para directores y equipos de liderazgo.	✓					✓						
6	Las estrategias de desarrollo de liderazgo se concentran en las habilidades para la fijación de metas, la evaluación y la rendición de cuentas.	✓					✓						
7	La provisión de desarrollo de liderazgo aborda factores contextuales que influyen en la práctica.	✓					✓						
8	Se brinda incentivos a los directores para que inviertan tiempo en su formación.	✓					✓						
9	La provisión de desarrollo de liderazgo se basa en el análisis de las necesidades.	✓					✓						
10	La provisión de desarrollo de liderazgo está diseñada para ser congruente con un marco de desarrollo de liderazgo.	✓					✓						

**Dimensión: Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva.**

Item	Formulación del Item	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo		
1	Se identifican los posibles líderes y se les alienta a desarrollar sus prácticas de liderazgo.	✓							
2	Los salarios de los líderes escolares se comparan en forma positiva con los de niveles similares en los sectores públicos y privados.	✓							
3	Los líderes escolares participan activamente, por medio de sus organizaciones representativas, en el desarrollo e implementación de la reforma escolar.	✓							
4	Se utiliza una amplia gama de herramientas y procedimientos para evaluar a los candidatos a puestos de liderazgo.	✓							
5	Los líderes escolares tienen oportunidades para diversas trayectorias profesionales.	✓							

10	Hay una cultura de confianza y colaboración entre los líderes escolares en diferentes instituciones educativas.	✓	✓	✓		
----	---	---	---	---	--	--

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO PARA ENCUESTA VIRTUAL A DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA I.E.

- a) Deficiente ( )    b) Baja ( )    c) Regular ( )    d) Buena ( )    e) Muy Buena (X)

<b>Nombres y Apellidos</b>	<i>Sandra Karen Ortiz Libarato</i>	<b>DNI N°</b>	<i>42884641</i>
<b>Dirección domiciliaria</b>	<i>Av. Bolívar s/n</i>	<b>Teléfono/Celular</b>	
<b>Título profesional/ Especialidad</b>	<i>Licenciada en educación primaria</i>		
<b>Grado Académico</b>	<i>Maestría</i>		
<b>Mención</b>	<i>Magister en administración de la educación</i>		

	<b>Firma</b>
<i>Mg. Sandra Karen Ortiz Libarato</i>	
<b>Lugar y Fecha:</b>	<i>Cusco, 16 de mayo de 2020</i>

**Cerro de Pasco, 10 de enero de 2020**

SEÑORA

Mg. Laura Victoria LEÓN MEJORADA LIBERATO

Presente.-

Asunto:

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS, POR CRITERIO DE ESPECIALISTA

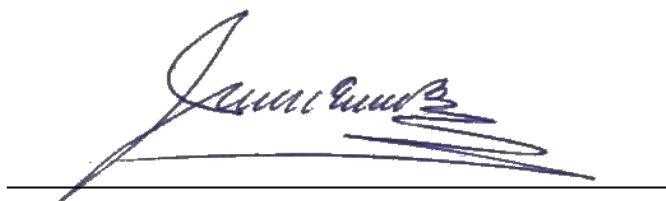
De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a Usted, para expresarle un saludo cordial y manifestarle que como parte del desarrollo de la tesis **“Diagnóstico para la aplicación del liderazgo distributivo en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen” del distrito de Yanacancha, Pasco 2017”**, del Programa Académico de Maestría en Educación, con mención en Liderazgo y Gestión Educativa, he elaborado mis instrumentos de investigación.

Toda vez, que el mencionado instrumento requiere validación a través de Juicio de Expertos, recurro a su persona para que participe como juez y; en el tiempo que estime por conveniente, nos emita un informe de apreciación según matriz adjunta.

Agradeciéndole por anticipado por su colaboración y aporte a la presente investigación, quedo de usted;

Afectuosamente:



Bach. Isabel Cristina ESPINOZA BUSTILLOS

PD. Se adjunta

- Matriz de investigación.
- Instrumentos de investigación.
- Ficha de validación de instrumento

## INSTRUMENTO DE AUTODIAGNOSTICO DEL LIDERAZGO

Este instrumento califica los siguientes aspectos dentro de una escala del 1 al 4 (1 = no estoy en lo absoluto de acuerdo y 4 = estoy totalmente de acuerdo).

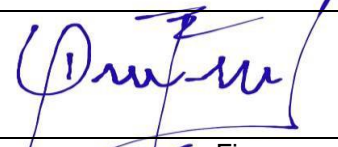
Item	Formulación del Item	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo		
1	Promueve la energía y el compromiso necesarios para cambiar por medio de un diagnóstico conjunto de los problemas de la institución.	✓		✓		✓			
2	Desarrolla una visión compartida de la manera en que hay que organizar, administrar y dirigir para ser una institución competitiva.	✓		✓		✓			
3	Identifica el liderazgo en su grupo de trabajo.	✓		✓		✓			
4	Se concentra en los resultados y no en las actividades.	✓		✓		✓			
5	Difunde los cambios a las diferentes áreas (académicas y administrativas de la I.E)	✓		✓		✓			
6	Institucionaliza el éxito por medio de políticas, sistemas y estructuras formales.	✓		✓		✓			
7	Controla y ajusta las estrategias en respuesta a los problemas que se presentan en el proceso de cambio.	✓		✓		✓			

Situación				Futuro				
Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Inseguro	En desacuerdo	En fuerte desacuerdo	Crucial	Bastante	Importante	No importante en

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA I.E.

a) Deficiente ( )      b) Baja ( )      c) Regular ( )      d) Buena ( )      e) Muy Buena ( X )

<b>Nombres y Apellidos</b>	Laura Victoria LEÓN	<b>DNI N°</b>	040725
<b>Dirección domiciliaria</b>	Laqunita Baja, Pilcomarca -	<b>Teléfono/C</b>	931187
<b>Título profesional/ Especialidad</b>	Licenciada en Educación Biología y Química		
<b>Grado Académico</b>	Maestría en Educación		
<b>Mención</b>	Docencia en el Nivel Superior		


Firma
Lugar y Fecha: Pasco, 14 de enero de 2020

## LIDERAZGO DISTRIBUTIVO

### Dimensión: Responsabilidades del liderazgo

Item	Formulación del Item	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo		
1	Los líderes escolares tienen suficiente autonomía para dirigir las prácticas con mayor probabilidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓			
2	Los líderes escolares son alentados y apoyados en la construcción de culturas colaborativas entre los docentes.	✓		✓		✓			
3	Existen marcos de liderazgo escolar para proporcionar congruencia y orientación sobre las características y responsabilidades de los líderes escolares.	✓		✓		✓			
4	Los líderes escolares tienen las capacidades para llevar a cabo la supervisión y evaluación de los maestros.	✓		✓		✓			
5	Los líderes escolares participan en las decisiones de selección de profesores.	✓		✓		✓			
6	Los líderes escolares desempeñan una función activa en la formación profesional de los maestros.	✓		✓		✓			
7	Los líderes escolares tienen facultades sobre el establecimiento de la dirección estratégica.	✓		✓		✓			
8	Los líderes escolares tienen conocimientos y las habilidades para usar información con eficacia en la mejora de la práctica.	✓		✓		✓			

9	Los líderes escolares tienen acceso a conocimientos financieros apropiados para ajustar los recursos a las propiedades pedagógicas.	✓		✓		✓			
10	Los líderes escolares son alentados y apoyados para colaborar con las instituciones educativas cercanas.	✓		✓		✓			

**Dimensión: Distribución del liderazgo escolar.**

Item	Formulación del Item	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo		
1	Las tareas de liderazgo se distribuyen ampliamente en la institución.	✓		✓		✓			
2	Se brinda incentivos para participar en equipos de liderazgo.	✓		✓		✓			
3	Las funciones y relaciones de los directivos y el CONEI son claras.	✓		✓		✓			
4	Los maestros son alentados a participar en el liderazgo para fortalecer la planificación de la sucesión.	✓		✓		✓			
5	Los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido.	✓		✓		✓			
6	Los miembros de la institución tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades para la gobernanza y la mejora institucional.	✓		✓		✓			
7	Los equipos de personal experto se reúnen para enfrentar los desafíos contextuales o actuales.	✓		✓		✓			
8	Los mandos medios y otros posibles líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo.	✓		✓		✓			
9	El liderazgo distribuido es reconocido y reforzado en la práctica existente (por ejemplo, en marcos nacionales de liderazgo).	✓		✓		✓			
10	Las estructuras de la institución educativa fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo.	✓		✓		✓			



**Dimensión: Desarrollo de habilidades para el liderazgo escolar eficaz.**

Item	Formulación del Item	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo		
1	La provisión de desarrollo de liderazgo se ofrece en todas las etapas de la carrera de los líderes escolares.	✓		✓		✓			

2	La provisión de desarrollo de liderazgo incluye el equilibrio adecuado de los conocimientos teóricos y prácticos y el autoestudio.	✓		✓		✓			
3	Las estrategias de desarrollo de liderazgo se concentran en las habilidades para la gestión de recursos estratégicos, financieros y humanos.	✓		✓		✓			
4	Se realizan esfuerzos para encontrar a los candidatos adecuados para el desarrollo del liderazgo inicial.	✓		✓		✓			
5	Existen redes (virtuales o reales) para proporcionar oportunidades de desarrollo de liderazgo para directores y equipos de liderazgo.	✓		✓		✓			
6	Las estrategias de desarrollo de liderazgo se concentran en las habilidades para la fijación de metas, la evaluación y la rendición de cuentas.	✓		✓		✓			
7	La provisión de desarrollo de liderazgo aborda factores contextuales que influyen en la práctica.	✓		✓		✓			
8	Se brinda incentivos a los directores para que inviertan tiempo en su formación.	✓		✓		✓			
9	La provisión de desarrollo de liderazgo se basa en el análisis de las necesidades.	✓		✓		✓			
10	La provisión de desarrollo de liderazgo está diseñada para ser congruente con un marco de desarrollo de liderazgo.	✓		✓		✓			

**Dimensión: Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva.**

Item	Formulación del Item	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo		
1	Se identifican los posibles líderes y se les alienta a desarrollar sus prácticas de liderazgo.	✓		✓		✓			
2	Los salarios de los líderes escolares se comparan en forma positiva con los de niveles similares en los sectores públicos y privados.	✓		✓		✓			
3	Los líderes escolares participan activamente, por medio de sus organizaciones representativas, en el desarrollo e implementación de la reforma escolar.	✓		✓		✓			
4	Se utiliza una amplia gama de herramientas y procedimientos para evaluar a los candidatos a puestos de liderazgo.	✓		✓		✓			
5	Los líderes escolares tienen oportunidades para diversas trayectorias profesionales.	✓		✓		✓			

6	Los paneles de selección reciben orientación y formación para evaluar los conocimientos, las habilidades y las competencias de los candidatos a puestos de liderazgo.	✓		✓		✓			
7	Al evaluar a candidatos para el liderazgo escolar el talento se considera tan importante como la antigüedad.	✓		✓		✓			
8	Los líderes escolares tienen a su disposición contratos renovables a plazo fijo.	✓		✓		✓			
9	El sueldo de un director es suficientemente más alto que el de un maestro.	✓		✓		✓			
10	Se ofrecen incentivos financieros a los líderes escolares ubicados en zonas difíciles.	✓		✓		✓			

### Dimensión: Liderazgo de sistemas.

Item	Formulación del Item	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo		
1	Los líderes escolares se interesan en el éxito de otras escuelas, así como en la propia.	✓		✓		✓			
2	Los líderes escolares participan en redes concentradas en mejorar el aprendizaje.	✓		✓		✓			
3	El desarrollo del liderazgo apoya a los líderes para reducir las diferencias en logros entre las instituciones educativas.	✓		✓		✓			
4	Los líderes escolares trabajan juntos en sociedades con líderes de otras instituciones educativas.	✓		✓		✓			
5	Hay consenso en todo el sistema en cuanto a que la participación de los líderes escolares en actividades colaborativas es importante y valioso.	✓		✓		✓			
6	Los directores apoyan el trabajo de otras instituciones educativas de la localidad.	✓		✓		✓			
7	Los líderes escolares comparten recursos.	✓		✓		✓			
8	Se ofrecen desarrollo de liderazgo y apoyo para desarrollar las competencias necesarias para una colaboración eficaz.	✓		✓		✓			
9	Hay incentivos para alentar a los líderes escolares a trabajar por el éxito de otras escuelas (por ejemplo, bonificaciones, reconocimientos, etc.).	✓		✓		✓			
10	Hay una cultura de confianza y colaboración entre los líderes escolares en diferentes instituciones educativas.	✓		✓		✓			

<b>Nombres y Apellidos</b>	Laura Victoria LEÓN MEJORADA	<b>DNI N°</b>	04072566
<b>Dirección domiciliaria</b>	Lagunita Baja, Pilcomarca - Huánuco	<b>Teléfono/Celular</b>	931187020
<b>Título profesional/ Especialidad</b>	Licenciada en Educación Biología y Química		
<b>Grado Académico</b>	Maestría en Educación		
<b>Mención</b>	Docencia en el Nivel Superior		

Firma
Lugar y Fecha: Pasco, 14 de enero de 2020



Cerro de Pasco, 13 de diciembre de 2019

SEÑOR  
Mg. José Carlos VALENZUELA DAVILA

Presente. -

Asunto:  
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS, POR CRITERIO DE ESPECIALISTA

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a Usted, para expresarle un saludo cordial y manifestarle que como parte del desarrollo de la tesis **“Diagnóstico para la aplicación del liderazgo distributivo en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen” del distrito de Yanacancha, Pasco 2017”**, del Programa Académico de Maestría en Educación, con mención en Liderazgo y Gestión Educativa, he elaborado mis instrumentos de investigación.

Toda vez, que el mencionado instrumento requiere validación a través de Juicio de Expertos, recorro a su persona para que participe como juez y; en el tiempo que estime por conveniente, nos emita un informe de apreciación según matriz adjunta.

Agradeciéndole por anticipado por su colaboración y aporte a la presente investigación, quedo de usted;

Afectuosamente:



Bach. Isabe Cristina Espinoza Bustillos

PD. Se adjunta

- Matriz de investigación.
- Instrumentos de investigación.
- Ficha de validación de instrumento

## INSTRUMENTO DE AUTODIAGNOSTICO DEL LIDERAZGO

Este instrumento califica los siguientes aspectos dentro de una escala del 1 al 4 (1 = no estoy en lo absoluto de acuerdo y 4 = estoy totalmente de acuerdo).

Item	Formulación del Item	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo		
1	Promueve la energía y el compromiso necesarios para cambiar por medio de un diagnóstico conjunto de los problemas de la institución.	✓		✓		✓			
2	Desarrolla una visión compartida de la manera en que hay que organizar, administrar y dirigir para ser una institución competitiva.	✓		✓		✓			
3	Identifica el liderazgo en su grupo de trabajo.	✓		✓		✓			
4	Se concentra en los resultados y no en las actividades.	✓		✓		✓			
5	Difunde los cambios a las diferentes áreas (académicas y administrativas de la I.E)	✓		✓		✓			
6	Institucionaliza el éxito por medio de políticas, sistemas y estructuras formales.	✓		✓		✓			
7	Controla y ajusta las estrategias en respuesta a los problemas que se presentan en el proceso de cambio.	✓		✓		✓			

Situació				Futuro				
Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Inseguro	En desacuerdo	En fuerte	desacuerdo	Crucial	Bastante	No importante
1	1	1	1	1	1	1	1	1

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA I.E.

a) Deficiente ( )      b) Baja ( )      c) Regular ( )      d) Buena ( **X** )      e) Muy Buena ( )

<b>Nombres y</b>	José Carlos VALENZUELA	<b>DNI N°</b>	04072
<b>Dirección</b>	AV. Unión 10, Columna Pasco	<b>Teléfono/Ce</b>	98018
<b>Título profesional/</b>	Licenciado en Educación-Ciencias Sociales		
<b>Grado Académico</b>	Maestro en Educación		
<b>Mención</b>	Liderazgo y Gestión Educativa		

 <small>UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA N° 01 DE DANIEL ALCIDES CARRION</small>	
<small>Mg. José Carlos VALENZUELA-DÁVILA ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR Educación Secundaria - Ciencias Sociales y Tecnologías</small>	
<b>Firma</b>	
<b>Lugar y Fecha:</b> Pasco, 19 de diciembre de 2019	

## LIDERAZGO DISTRIBUTIVO

### Dimensión: Responsabilidades del

Item	Formulación del Item	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo		
1	Los líderes escolares tienen suficiente autonomía para dirigir las prácticas con mayor probabilidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓			
2	Los líderes escolares son alentados y apoyados en la construcción de culturas colaborativas entre los docentes.	✓		✓		✓			
3	Existen marcos de liderazgo escolar para proporcionar congruencia y orientación sobre las características y responsabilidades de los líderes escolares.	✓		✓		✓			
4	Los líderes escolares tienen las capacidades para llevar a cabo la supervisión y evaluación de los maestros.	✓		✓		✓			
5	Los líderes escolares participan en las decisiones de selección de profesores.	✓		✓		✓			
6	Los líderes escolares desempeñan una función activa en la formación profesional de los maestros.	✓		✓		✓			
7	Los líderes escolares tienen facultades sobre el establecimiento de la dirección estratégica.	✓		✓		✓			
8	Los líderes escolares tienen conocimientos y las habilidades para usar información con eficacia en la mejora de la práctica.	✓		✓		✓			
9	Los líderes escolares tienen acceso a conocimientos financieros apropiados para ajustar los recursos a las propiedades pedagógicas.	✓		✓		✓			
10	Los líderes escolares son alentados y apoyados para colaborar con las instituciones educativas cercanas.	✓		✓		✓			

### Dimensión: Distribución del liderazgo escolar.

Item	Formulación del Item	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo		
1	Las tareas de liderazgo se distribuyen ampliamente en la institución.	✓		✓		✓			
2	Se brinda incentivos para participar en equipos de liderazgo.	✓		✓		✓			
3	Las funciones y relaciones de los directivos y el CONEI son claras.	✓		✓		✓			
4	Los maestros son alentados a participar en el liderazgo para fortalecer la planificación de la sucesión.	✓		✓		✓			
5	Los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido.	✓		✓		✓			
6	Los miembros de la institución tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades para la gobernanza y la mejora institucional.	✓		✓		✓			
7	Los equipos de personal experto se reúnen para enfrentar los desafíos contextuales o actuales.	✓		✓		✓			
8	Los mandos medios y otros posibles líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo.	✓		✓		✓			
9	El liderazgo distribuido es reconocido y reforzado en la práctica existente (por ejemplo, en marcos nacionales de liderazgo).	✓		✓		✓			
10	Las estructuras de la institución educativa fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo.	✓		✓		✓			



### Dimensión: Desarrollo de habilidades para el liderazgo escolar eficaz.

Item	Formulación del Item	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo		
1	La provisión de desarrollo de liderazgo se ofrece en todas las etapas de la carrera de los líderes escolares.	✓		✓		✓			
2	La provisión de desarrollo de liderazgo incluye el equilibrio adecuado de los conocimientos teóricos y prácticos y el autoestudio.	✓		✓		✓			
3	Las estrategias de desarrollo de liderazgo se concentran en las habilidades para la gestión de recursos estratégicos, financieros y humanos.	✓		✓		✓			
4	Se realizan esfuerzos para encontrar a los candidatos adecuados para el desarrollo del liderazgo inicial.	✓		✓		✓			
5	Existen redes (virtuales o reales) para proporcionar oportunidades de desarrollo de liderazgo para directores y equipos de liderazgo.	✓		✓		✓			
6	Las estrategias de desarrollo de liderazgo se concentran en las habilidades para la fijación de metas, la evaluación y la rendición de cuentas.	✓		✓		✓			
7	La provisión de desarrollo de liderazgo aborda factores contextuales que influyen en la práctica.	✓		✓		✓			
8	Se brinda incentivos a los directores para que inviertan tiempo en su formación.	✓		✓		✓			
9	La provisión de desarrollo de liderazgo se basa en el análisis de las necesidades.	✓		✓		✓			
10	La provisión de desarrollo de liderazgo está diseñada para ser congruente con un marco de desarrollo de liderazgo.	✓		✓		✓			

### Dimensión: Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva.

Item	Formulación del Item	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo		
1	Se identifican los posibles líderes y se les alienta a desarrollar sus prácticas de liderazgo.	✓		✓		✓			
2	Los salarios de los líderes escolares se comparan en forma positiva con los de niveles similares en los sectores públicos y privados.	✓		✓		✓			
3	Los líderes escolares participan activamente, por medio de sus organizaciones representativas, en el desarrollo e implementación de la reforma escolar.	✓		✓		✓			
4	Se utiliza una amplia gama de herramientas y procedimientos para evaluar a los candidatos a puestos de liderazgo.	✓		✓		✓			
5	Los líderes escolares tienen oportunidades para diversas trayectorias profesionales.	✓		✓		✓			
6	Los paneles de selección reciben orientación y formación para evaluar los conocimientos, las habilidades y las competencias de los candidatos a puestos de liderazgo.	✓		✓		✓			
7	Al evaluar a candidatos para el liderazgo escolar el talento se considera tan importante como la antigüedad.	✓		✓		✓			
8	Los líderes escolares tienen a su disposición contratos renovables a plazo fijo.	✓		✓		✓			
9	El sueldo de un director es suficientemente más alto que el de un maestro.	✓		✓		✓			
10	Se ofrecen incentivos financieros a los líderes escolares ubicados en zonas difíciles.	✓		✓		✓			

### Dimensión: Liderazgo de sistemas.

Item	Formulación del Item	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo		
1	Los líderes escolares se interesan en el éxito de otras escuelas, así como en la propia.	✓		✓		✓			
2	Los líderes escolares participan en redes concentradas en mejorar el aprendizaje.	✓		✓		✓			
3	El desarrollo del liderazgo apoya a los líderes para reducir las diferencias en logros entre las instituciones educativas.	✓		✓		✓			
4	Los líderes escolares trabajan juntos en sociedades con líderes de otras instituciones educativas.	✓		✓		✓			
5	Hay consenso en todo el sistema en cuanto a que la participación de los líderes escolares en actividades colaborativas es importante y valioso.	✓		✓		✓			
6	Los directores apoyan el trabajo de otras instituciones educativas de la localidad.	✓		✓		✓			
7	Los líderes escolares comparten recursos.	✓		✓		✓			
8	Se ofrecen desarrollo de liderazgo y apoyo para desarrollar las competencias necesarias para una colaboración eficaz.	✓		✓		✓			
9	Hay incentivos para alentar a los líderes escolares a trabajar por el éxito de otras escuelas (por ejemplo, bonificaciones, reconocimientos, etc.).	✓		✓		✓			
10	Hay una cultura de confianza y colaboración entre los líderes escolares en diferentes instituciones educativas.	✓		✓		✓			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO PARA ENCUESTA VIRTUAL A DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA I.E. a) Deficiente ( ) b)

Baja ( ) c) Regular ( ) d) Buena ( **X** ) e) Muy Buena ( )

<b>Nombres y</b>	José Carlos VALENZUELA	<b>DNI N°</b>	04072
<b>Dirección</b>	AV. Unión 10, Columna Pasco	<b>Teléfono/Ce</b>	98018
<b>Título profesional/</b>	Licenciado en Educación-Ciencias Sociales		
<b>Grado Académico</b>	Maestro en Educación		
<b>Mención</b>	Liderazgo y Gestión Educativa		



