

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

**Modelo de liderazgo distribuido para optimizar el clima
institucional en la I.E Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de
Santa Rosa de Laulate Atalaya año 2017.**

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

AUTORA:

Ruth Conde Lozano

ASESOR:

Evert José Fernández Vásquez

LAMBAYEQUE – 2020

Modelo de Liderazgo Distribuido para optimizar el clima institucional en la I.E
Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate Atalaya año
2017.

Presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el grado académico de maestra en ciencias de la educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica



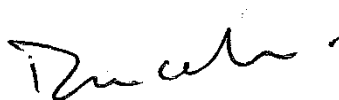
Bach. Ruth Conde Lozano
investigadora



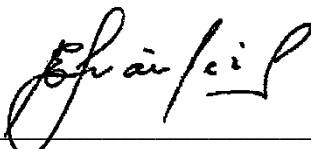
Dra. Wilder Alvarado Castillo
Presidente del jurado



Dra. Miriam Francisca Valladolid Montenegro
Secretario del jurado



MSc. . Daniel Alvarado León
Vocal del jurado



MSc. . Evert José Fernández Vásquez
Asesor



N° 000077



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 18:00 horas del día 28 de Enero del año dos mil veinte, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 818-2019 D-FACHSE, de fecha 08/03/2019 conformado por:

<u>Wilder Alvarado Castillo</u>	PRESIDENTE(A)
<u>Miniam Valladolid Montenegro</u>	SECRETARIO(A)
<u>Daniel Alvarado León</u>	VOCAL
<u>Evert Fernández Vázquez</u>	ASESOR(A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Modelo de Liderazgo distribuido para optimizar el Clima Institucional en la I.E. integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Sautate Atalaya. Año 2017

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Ruth Conde Lozano

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 112-2020 D-FACHSE, de fecha 24/01/2020

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a la sustentante(s), quien _____ procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 80 puntos que equivale al calificativo de Buena

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 18:55 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Firma]
PRESIDENTE

[Firma]
VOCAL

[Firma]
SECRETARIO

[Firma]
ASESOR

Observaciones: _____

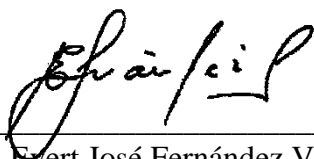
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Conde Lozano Ruth, investigadora principal y MSc. Evert José Fernández Vásquez, asesor del trabajo de investigación titulado **Modelo de Liderazgo Distribuido para optimizar el clima institucional en la I.E Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya año 2017**. Declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumimos responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 30 de abril de 2022



Bach. Conde Lozano Ruth
Investigadora principal



MSc. Evert José Fernández Vásquez
Asesor

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a DIOS por brindarme salud, fortaleza y capacidad para lograr la conclusión de esta tesis y por todas sus bendiciones.

A mi madre, señora ADRIANA LOZANO DE CONDE porque me adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, gracias a ella, hoy puedo alcanzar mi meta, ya que siempre estuvo impulsándome en los momentos más difíciles, haciendo que llegue hasta el final. Va por ella, por lo que vale, por que admiro su fortaleza y por lo que ha hecho de mí. Dedico esta tesis al gran amor de mi vida, mi motor y motivo.

A mi hijo EDGAR ALFREDO MAMANI CONDE por darme fuerzas para lograr mis metas en mi vida personal y profesional.

A mis hermanos. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

RUTH.

AGRADECIMIENTO

A mi alma mater la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” que
hace posible nuestra realización profesional.

A mi familia por su comprensión y estímulo constante.

Además de su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios.

A mi asesor M.Sc Evert Fernández Vásquez

Por su apoyo incondicional y haberme brindado su apoyo y tiempo

Y hacer posible la culminación y éxito de este trabajo.

RUTH

RESUMEN

El problema científico del trabajo de investigación en la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate : clima institucional deteriorado, expresado así : desinterés, apatía, insatisfacción, inconformidad, desorden, enfrentamiento y agresividad por parte de los miembros que integran la institución; en consecuencia, estos comportamientos afectan el desarrollo integral del estudiante, distanciamiento y poca participación de los padres de familia y el buen desempeño del docente. El objetivo general de la investigación es: Diseñar, elaborar y aplicar un modelo de Liderazgo Distribuido para mejorar el clima institucional de la IE Integrado Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate de Atalaya.El objeto de la investigación: Proceso de gestión institucional de la I.E Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate de Atalaya.La hipótesis planteada : Si se diseña, elabora y aplica un modelo de liderazgo distribuido sustentado en la teoría de Spillane entonces se optimizará el clima institucional en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate.Atalaya.

El estudio pertenece al tipo de investigación aplicada con propuesta y el diseño es cuasi experimental; para la recolección de datos se aplicó un cuestionario a director por parte de los docentes. Así mismo para el análisis e interpretación de los datos recolectados se utilizó la estadística descriptiva, presentándolos en tablas de frecuencias y gráficos estadísticos.

Se concluye que el Liderazgo Distribuido es referirse a un trabajo horizontal, donde la comunidad educativa se desarrolla en una organización menos jerárquica y más inteligente, que cultiva la capacidad de relacionarse a través de la confianza, acciones colaborativas y vínculos sólidos que se establecen entre los miembros. Por lo tanto, es una herramienta de análisis que permite ver a la escuela y al grupo de personas que laboran en ella.

Palabras clave: Clima Institucional y Liderazgo Distribuido.

ABSTRACT

The scientific problem of the research work observed in the Integrated Educational Institution No. 64986-B Francisco Bolognesi of Santa Rosa de Laulate: the institutional climate is deteriorated, expressed as: disinterest, apathy, dissatisfaction, disorder, confrontation and aggressiveness by of the members that make up the institution; consequently, these behaviors affect the integral development of the student, distancing and little participation of the parents and the good performance of the teacher. The general objective of the research is: Design, develop and apply a Distributed Leadership model to improve the institutional climate of the integrated Francisco Bolognesi EI of Santa Rosa de Laulate de Atalaya. The object of the research: Process of institutional management of EI Integrated No. 64986-B Francisco Bolognesi of Santa Rosa de Laulate de Atalaya. The proposed hypothesis: If a distributed leadership model based on Spillane's theory is designed, elaborated and applied, then the institutional climate in the Integrated IE N ° will be optimized. 64986-B Francisco Bolognesi of Santa Rosa de Laulate. Atalaya.

The study belongs to the type of applied research with proposal and the design is quasi-experimental; for the data collection a questionnaire was applied to the director by the teachers. Likewise, for the analysis and interpretation of the collected data, descriptive statistics were used, presenting them in frequency tables and statistical graphs.

It is concluded that the Distributed Leadership is referring to a horizontal work, where the educational community develops in a less hierarchical and more intelligent organization, that cultivates the capacity to relate through the trust, collaborative actions and solid bonds that are established among the members. Therefore, it is an analysis tool that allows to see the school and the group of people who work in it.

Keywords: Institutional Climate and Distributed Leadership.

INDICE

HOJA DE JURADO	ii
ACTA DE SUSTENTACION	iii
DECLARACION JURDA DE ORIGINALIDAD	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE	viii
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	15
1.1 Teorías científicas relacionadas al liderazgo distribuido	15
1.1.1 Teoría de la Cognición distribuida	15
1.1.2 Teoría de la Actividad	17
1.2 Características del Liderazgo Distribuido.	25
1.3 Definiciones de Liderazgo	26
1.4 Conceptualización de Liderazgo distribuido	31
1.5 Liderazgo Distribuido como propuesta de gestión	35
1.6 Teorías Científicas del Clima Organizacional	37
1.6.1 Teoría de Brunet que sustenta el clima organizacional	37
1.6 2 Teoría de Litwin y Stringer del clima organizacional	39
1.7 Definición de Clima Organizacional	40
1.8 Importancia del clima organizacional en la administración de instituciones educativas	41
1.9 El Clima Institucional Educativo	44
1.10 Factores que impiden el adecuado Clima Institucional Educativo	46

CAPITULO II: METODOS Y MATERIALES	
2.1 Metodología	
CAPITULO III: ANÁLISIS, RESULTADOS Y PROPUESTA	51
3.1 Análisis de los resultados	51
3.2 Construcción de la propuesta	72
CAPITULO IV: CONCLUSIONES	90
CAPITULO V: RECOMENDACIONES	91
REGERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
ANEXO	98

INTRODUCCIÓN

Esta evidente e incesante adaptación de las instituciones a este ambiente y el hecho que deban competir con otras es un aspecto que hace que el tema del liderazgo preocupe cada vez más a la teoría y práctica organizacional, dado que del buen ejercicio de éste se obtendrían mejores indicadores de eficacia y competitividad, además de constituirse en "uno de los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual.

En la mayoría de países de América Latina y el Caribe se nota claramente la ausencia de una política educativa de largo plazo, sumado a ello que el educando cumple en la escuela un rol de “ave de paso”, la escuela es intrascendente, porque no vive acorde a las nuevas tendencias del siglo XXI. Se anquilosa en los modelos tradicionales pedagógicos, de gestión y administración. Ahora para estar acorde a estos cambios debe darse una visión transformadora el tiempo se transforman en sistemas más complejos.

La escuela del siglo XXI se enfrenta a una sociedad donde el cambio se ha convertido en una prioridad permanente, influenciada por la tecnología, los procesos de globalización, cambios en los programas y currículos por mencionar algunos. Como consecuencia de todos estos cambios sociales, los valores de comunicación, interrelación e inclusión, etc., entre otros muchos que están emergiendo, han traído rasgos valiosos para un nuevo y emergente ejercicio de liderazgo en el sector educativo.

Por otra parte, la investigación sobre eficacia escolar (Reynolds et al., 1994; Cotton, 1995; Mortimore, 1998; Sammons et al., 1998; Harris y Bennett, 2001; Murillo, 2005; Murillo, 2008, mencionado por García, 2009) desde el primer momento destacó

la importancia de la dirección escolar como un factor clave en la eficacia. De esta forma, validaba la idea generada por la experiencia de que no es posible una “buena” escuela sin una “buena” dirección al frente. Y aunque no se ha encontrado qué estilo directivo es el más adecuado (parece que depende de la persona y del centro), sí se demostró la importancia de que ejerciera un liderazgo en cuestiones educativas más que organizativas (Murillo, 2004).

Una institución educativa es una organización pública o privada, constituida esencialmente por personas (Directivos, docentes, padres de familia y estudiantes), que trabajan por los mismos objetivos que se encuentran declarados en su Proyecto Educativo Institucional.

El presente trabajo de investigación nos muestra la importancia que debe tener el liderazgo distribuido orientado a optimizar el clima institucional y es determinante para alcanzar una educación de calidad para todos.

Muy en sintonía con la perspectiva de globalización, el liderazgo distribuido no se centra en las personas que ocupan cargos de liderazgo formal, sino que se focaliza en las prácticas de liderazgo que ocurren a diario a través de la interacción y la colaboración informales.

Liderazgo distribuido es, ante todo, la práctica del liderazgo; es el resultado de las interacciones entre todas las personas que contribuyen a la vida escolar, profesores, directivos, asistentes de aula, personal de apoyo, padres y estudiantes.

Una perspectiva distribuida exige que adoptemos una visión del liderazgo como un esfuerzo colectivo y dinámico. Si bien este esfuerzo puede adoptar diferentes

modalidades según los contextos escolares, el principio rector de una amplia participación en las tareas de liderazgo sigue siendo el mismo (A. Harris, 2012).

El problema científico :observamos en la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate : clima institucional deteriorado, expresado así : desinterés, apatía, insatisfacción, inconformidad, desorden, enfrentamiento y agresividad por parte de los miembros que componen la institución; en consecuencia, estos comportamientos afectan el desarrollo integral del estudiante, distanciamiento y poca participación de los padres de familia y el buen desempeño del docente.

El objetivo general: Diseñar, elaborar y aplicar un modelo de liderazgo distribuido para optimizar el clima institucional de la IE Integrado Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate de Atalaya.

Los objetivos específicos:

- _ Caracterizar el clima institucional en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate.
- _ Diseñar un modelo de Liderazgo Distribuido para optimizar el clima institucional en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate.
- _ Elaborar la propuesta en mención.
- _ Fundamentar científicamente teorías científicas sobre Liderazgo Distribuido a fin de optimizar el clima institucional.
- _ Aplicar la propuesta.

Siendo el objeto de investigación: Proceso de gestión institucional de la I.E Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate de Atalaya

La hipótesis planteada como alternativa de solución al problema detectado:
Educativa es: Si se diseña, elabora y aplica un modelo de liderazgo distribuido sustentado en la teoría de Spillane entonces se optimizará el clima institucional en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate. Atalaya.

La presente investigación, está diseñada en tres capítulos:

El primer capítulo contiene el marco teórico presentado a través de un estudio, que permite una comprensión conceptual del problema de estudio: clima institucional y el diseño y aplicación de un Modelo de Liderazgo Distribuido.

El segundo capítulo se detalla la metodología empleada en el desarrollo de la investigación como tipo y diseño de investigación.

El tercer capítulo está constituido por el análisis e interpretación de los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado a los agentes educativos de la I.E Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate Atalaya que tienen que ver directamente con el problema de investigación realizada a partir del análisis y el contraste de la información organizada en los gráficos estadísticos, finalizando este capítulo con la propuesta.

Se concluye este trabajo con las conclusiones, que hacen referencia a los hallazgos significativos de la investigación; las sugerencias referidas al compromiso de apropiarlas y hacer de ellas parte. Y por último presentamos las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1. TEORÍAS CIENTÍFICAS RELACIONADAS AL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Las formulaciones sobre las diferentes clases de liderazgo concuerdan con el análisis que hace **Gronn** (2002) del tema, donde el trabajo indica la relación con el Liderazgo Distribuido, ya que ninguna persona es experta en todos los aspectos de la organización y las actividades clave dentro de una institución son llevadas a cabo por especialistas, quienes delegan en relaciones de tipo colaborativas y recíprocas.

Definiciones más profundas y complementarias son desarrolladas por **Spillane** et al. (2003; 2004); **Spillane** (2005; 2006); **Coldren** y **Spillane** (2007) en diferentes trabajos exploratorios que se han realizado con clasificaciones para diferentes distribuciones. Al estudiar el concepto de LD se evidencia que existen dos paradigmas importantes en el desarrollo del mismo, los cuales se consideran implícitos en este concepto: (1) La Teoría de la Cognición Distribuida y (2) La Teoría de la Actividad. En esta investigación, ambos interesan a la hora de mejorar los flujos de conocimiento donde se estudia el LD.

1.1.1. La Teoría de la Cognición Distribuida:

Esta teoría fue desarrollada por Hutchins en los años 80 cuando se propuso como un nuevo paradigma con el fin de repensar los dominios de la cognición. **Hutchins** (1995) señaló que dicho concepto debería de ampliarse más allá de los procesos que ocurrían al individuo, para incluir otros sistemas técnicos sociales o sistemas cognitivos de mayor escala técnico-social (es decir, grupos de agentes individuales interactuando entre sí en un entorno en particular).

Dentro de las razones que justificaban esta ampliación estaba determinar los procesos y propiedades de un sistema externo, este era mucho más fácil y preciso debido a que pueden ser observados directamente en comparación con los procesos que suceden dentro de la cabeza de las personas. Para conocer la propiedades y procesos de un sistema cognitivo se requiere llevar a cabo un estudio de campo etnográfico del escenario y poner atención a las actividades que realizan las personas y sus interacciones con el mundo material. Diversos investigadores la han empleado para analizar diferentes sistemas cognitivos: cabinas de avión (**Hutchins**, 1995), call center, departamentos de anestesia, unidad de cuidados intensivos y sistemas de control, entre otros. Como señala **Cole** y **Engerström** (2001), la idea de que la cognición está distribuida no es nueva, el interés renovado en este planteamiento parte de:

- El hecho de que las personas se apoyan en computadoras para realizar una gran variedad de tareas cognitivas (**Karasavvidis**, 2002).
- La influencia del trabajo realizado por Vygotsky a partir de la década de 1920 y publicado tardíamente en el oeste (**Hernández**, 1998).

Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. Ingrid del Valle García Carreño

- El desacuerdo con la noción de que la cognición ocurre en la mente de un individuo de manera aislada (**Salomón**, 2001).

El conocimiento tradicional en la ciencia cognitiva de que la cognición ocurre en la mente de un solo individuo ha sido desde hace tiempo confrontado por otra perspectiva que, en contraste, considera a la cognición como distribuida a través tanto

de personas como de artefactos inmersos en un contexto social y cultural. Desde esta perspectiva, se plantea entonces un sistema cognitivo de mayor escala.

- El segundo principio concierne al rango de mecanismos que pueden asumirse participan en los procesos cognitivos. Mientras que la ciencia cognitiva tradicional busca eventos cognitivos en la manipulación de símbolos dentro de actores individuales, la Cognición Distribuida los busca en donde quiera que ocurran, no necesariamente dentro de una persona.

Rogers (1997) menciona que la Cognición Distribuida da por sentado que: los sistemas cognitivos compuestos de más de un individuo tienen propiedades que difieren de las propiedades de los individuos que participan en esos sistemas; El conocimiento que poseen los miembros del sistema cognitivo es redundante y variable; compartir el conocimiento y el acceso a la información permite la coordinación de las expectativas que surgen y que a su vez forman la base de la acción coordinada.

1.1.2. Teoría de la Actividad:

La Teoría de la Actividad (TA) plantea el desarrollo de sistemas de aprendizaje colaborativos y/o trabajo en grupo en general cuando hay que identificar diversos aspectos que definen la naturaleza del problema a resolver. Después, éstos deben integrarse en arquitecturas flexibles y genéricas, a partir de las cuales se podrán desarrollar aplicaciones de aprendizaje colaborativo y/o trabajo en equipo que faciliten la comunicación, promuevan la colaboración, coordinen las tareas, realicen un seguimiento e interpretación del proceso de construcción del trabajo común y permitan la reutilización de los resultados obtenidos.

Es en este caso cuando la TA ofrece un marco teórico que ayuda a identificar los aspectos de naturaleza social y a relacionarlos con los elementos tecnológicos con los que se dota al sistema en cuestión. En sus antecedentes la TA (Activity Theory) nació como un enfoque filosófico para analizar diferentes formas de la práctica humana como procesos de desarrollo, con niveles interrelacionados tanto individuales como sociales. Tiene su origen en la tradición histórico-social rusa que partió del triángulo vigistkyano. Y fue ampliado por **Engeström** (2001). Este se puede caracterizar por la combinación de perspectivas objetivas, ecológicas y socio-culturales de la actividad humana.

El modelo se ha reinterpretado siguiendo a **Haste** (1993) para realizar el análisis de las actividades y representarlas. Básicamente, la TA engloba a los Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica elementos sociales y tecnológicos de un sistema en una misma unidad de análisis, llamada actividad; con otros componentes, como el objetivo de la actividad, el resultado, la comunidad que la desarrolla junto a sus reglas sociales, el sujeto de la actividad y las herramientas que se utilizan para llevarla a cabo.

La TA identifica los elementos e indica cómo los aspectos sociales influyen en la forma de actuar de los grupos.

Desde su formulación, la TA ha sido un referente en la investigación sobre el Trabajo en Grupo al que se ha acudido en numerosas ocasiones y desde áreas diversas, como la Psicología o la Pedagogía. La TA facilita la identificación de los elementos sociales y su relación con la comunidad involucrada, así como las tareas objeto de estudio, y permite destacar la dimensión social en la que tiene lugar una actividad colaborativa y situarla en un contexto determinado.

Esta visión social permite, desde diferentes perspectivas, destacar en cada momento los elementos que intervienen en la realización de cada tarea, así como la forma en que intervienen afecta al resultado. Como valor añadido, resulta ser un mecanismo adecuado para organizar los grupos y los roles (**García**, 2009).

En la actualidad podemos hablar de un mundo globalizado, lleno de cambios a nivel de diversos sistemas. La escuela no ha estado ausente a esta transformación bastante compleja; hoy en pleno siglo XXI, ésta presenta una serie de factores como: el uso de las nuevas tecnologías, la equidad, la inclusión, etc., entre otros, que emergen y exigen un cambio en la conducción de las escuelas.

Surge en este entorno una idea fundamental que nos lleva a reflexionar sobre la eficacia de una escuela y considerar a la dirección como un factor primordial del éxito, como lo señala Murillo, citado por **García** (2010), para demostrar la importancia que ejerce un liderazgo en cuestiones educativas más que organizativas.

Más allá de que el liderazgo se maneje desde la cima, éste debe ser ampliamente distribuido, de tal manera que profesores y directivos trabajen conjuntamente, logrando desarrollar competencias y apoyo mutuo. Es pieza clave desarrollar capacidades de liderazgo en los miembros de una organización, fomentando formas diferentes de trabajo colaborativo y un compromiso de todo el personal.

Ante lo expuesto, **Spillane** (2005), concibe que la práctica del liderazgo debe darse a través de una interacción dinámica entre múltiples líderes, pues ésta debe ser extendida en todo el contexto de la escuela y no debe focalizarse solo en la función que hace o ejerce un director o algún miembro de la organización, que ocupe una posición formal dentro de la misma. De esta manera, surge una perspectiva distribuida del liderazgo dentro de una organización, donde la dirección no recae en una sola persona,

sino que, por el contrario, se necesita que todos los miembros participen en la toma de decisiones o acciones de mejora.

Spillane (2000) es uno de los primeros en escribir sobre el Liderazgo Distribuido, él considera que: ... el liderazgo distribuido no significa que todo el mundo lidera, como en esta interpretación del liderazgo dejaría de tener una identidad distintiva o de calidad.

Podrían ser construidas, como cualquier acción o actividad colectiva. En cambio, la perspectiva de distribución se centra en cómo la práctica del liderazgo distribuido se da entre los líderes formales e informales. Un punto de vista del liderazgo distribuido incorpora las actividades de muchas personas en una escuela que trabajan en la movilización y orientación de otros docentes en el proceso de cambio educativo.

El Liderazgo Distribuido resulta de la interacción mutua entre líderes, sus seguidores y aspectos propios de la organización educativa, cambiando la visión de un líder formal o tradicional a una interna y compleja red de líderes seguidores y a las situaciones que promueven las prácticas de liderazgo; además, requiere desarrollar la capacidad de liderazgo de los demás, fomentando que cada integrante de la organización desarrolle sus propias competencias dentro de una determinada área, permitiendo que éste fortalezca su compromiso y colaboración en beneficio de la organización, pues el objetivo es permitir que cada individuo sea mejor cada día.

El Liderazgo Distribuido se concibe como la realización de las tareas propias del mismo, las que se extiende a más personas que se ven impulsadas a liderar al mismo tiempo y que realizan sus actividades profesionales ordinarias. De tal forma que pueden intercambiar a menudo sus tareas con otras personas y que se dejan liderar por ellas. “En definitiva, significa que las organizaciones y grupos sociales tienden a convertirse

en constelaciones de liderazgo múltiple, cuya vitalidad está, en buena medida, vinculada a decisiones descentralizadas de ejercicio y aceptación de liderazgo de diverso tipo” (Longo 2008).

Hablar del Liderazgo Distribuido es referirse a un trabajo horizontal, donde la comunidad educativa se desarrolla en una organización menos jerárquica y más inteligente, que cultiva la capacidad de relacionarse a través de la confianza, acciones colaborativas y vínculos sólidos que se establecen entre los miembros.

Es importante destacar que este liderazgo se desarrolla conjuntamente con la libertad humana, tocando aspectos valorativos de la acción de liderar y fijando nuevas metas en el ámbito educativo. La libertad de expresarse permite al ser humano tomar decisiones con una mayor motivación y creatividad, pues desarrollarse en un ambiente flexible le permite tener un espíritu más innovador.

Algunos miembros de la organización se encuentran calificados y con necesidad de autonomía; por tal motivo, se busca a través de esta perspectiva distribuida descentralizar el poder de mando y el trabajo, en aras de brindar un ambiente donde puedan desenvolverse con creatividad e innovación.

En tal sentido, como señala **López** (2010), “el liderazgo distribuido no representa algo más cómodo, sino más exigente para los líderes formales.

Se requiere que coordinen y supervisen todo ese liderazgo más disperso, que desarrollen capacidades en los seguidores y que proporcionen la retroalimentación adecuada en relación con los esfuerzos”. Se entiende por ello, que ésta es una tarea compleja, implica mayores responsabilidades en los encargados de la dirección de la

escuela, pues deberán duplicar esfuerzos para cumplir con el desarrollo integral de los miembros de la organización, reforzando así, aquellas fortalezas que muestran.

Hablar del Liderazgo Distribuido “supone un conjunto de prácticas para fijar rumbos y ejercer influencia, potencialmente por personas de todos los niveles, más que un conjunto de características personales y atributos” (**PREAL** 2010).

La perspectiva distribuida, como afirma **Spillane** (2008), no es un proyecto de dirigir y administrar, sino más bien un marco de referencia para investigadores y profesionales en la práctica de una dirección, gestión y diseño para la mejora. Este autor reconoce que el trabajo de liderar y gestionar escuelas involucra varios individuos, a los cuales describe como líderes formales (los que tienen designado formalmente posiciones de liderazgo y gestión) y líderes informales (las personas sin tales designaciones).

La práctica de este liderazgo se da entonces como un conjunto de interacciones entre los individuos de la organización, que se ve influenciada, además, por aspectos del entorno como: los artefactos, las rutinas organizativas, el lenguaje, entre otros, propios de una institución. Todo ello podría facilitar y obstaculizar las interacciones entre líderes y seguidores.

Debido al crecimiento de las organizaciones a nivel social, económico y cultural, el Liderazgo Distribuido ha generado mayor interés en las estructuras de las diversas organizaciones. En este sentido, **Longo** (2008), señala al Liderazgo Distribuido como un atributo que poseen las organizaciones para orientar, crear y mantener la motivación; el cual permite dirigir los cambios de una organización con autoridad moral y donde se ejerce influencia. Este liderazgo no es simplemente la transmisión del trabajo, sino que va más allá de las funciones de la dirección, donde se permite el aprendizaje y

desarrollo de muchas conductas apropiadas para el desempeño de una determinada labor.

Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura, que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles.

Al respecto **Elmore** (2000), señala que el Liderazgo Distribuido no es solo para un miembro de la organización que debe asumir la responsabilidad en cuanto al rendimiento de la misma. Por el contrario, se concibe que el trabajo de los líderes administrativos esté orientado a potenciar las habilidades y conocimientos de las personas, de manera tal que se desarrolle una cultura común alrededor de esas habilidades y conocimientos. De esta forma, se trata de conservar unidas las distintas piezas de la organización, pues a través de una relación armoniosa entre ellas, se consigue mantener la productividad y destacar en los integrantes de la organización la importancia de sus aportes para el bien común.

En tal sentido, **González** (2010), fortalece la idea expuesta por **Elmore** (2000), resaltando la importancia de formar entre los miembros de una organización redes de conocimiento y competencia compartida, que se complementen a través de una clara división del trabajo, donde todos los miembros de la organización sean fuentes únicas de conocimiento.

A nivel institucional, el Liderazgo Distribuido es considerado como una parte primordial de las políticas educativas que requieren de condiciones internas y externas, e incluso establecen estímulos, que pudieran posibilitar este tipo de liderazgo en las

organizaciones educativas, favoreciendo en todo momento las estructuras de las mismas. Al respecto, el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE 2009), afirma que una manera de enfrentar los retos educativos es distribuir el liderazgo entre diferentes personas y organizaciones, por ejemplo, directores adjuntos, mandos medios y personas de otras escuelas. Esto puede mejorar la eficacia de la escuela al construir capacidad para una mejora continua, para abordar la variación dentro de la escuela y para la planificación de la sucesión. Además, requiere el desarrollo de incentivos y oportunidades de desarrollo para reconocer y apoyar la participación y el desempeño de los equipos de Liderazgo Distribuido. La OCDE (2009), analiza la importancia de desarrollar la distribución del liderazgo, no sólo para el director y docentes sino también para los alumnos y el aprendizaje.

De todo lo anteriormente mencionado, se puede decir que el Liderazgo Distribuido es una nueva forma de liderar, que podría instaurarse en el ámbito educativo, donde las necesidades previstas en una escuela permiten a los diversos integrantes de la organización buscar la forma de resolver y asumir tareas, además de responsabilidades, dependiendo cada uno de sus capacidades y talentos.

El Liderazgo Distribuido requiere de un ámbito organizativo donde se pueda dar la fusión de procesos e ideas propias de una determinada cultura, que se desarrolla con frecuencia en países más desarrollados que el nuestro, donde las organizaciones necesitan la existencia de escenarios innovadores. A través del cambio y transmisión del Liderazgo Distribuido se ha determinado que una organización debe ampliar sus relaciones de poder y realizar la toma de decisiones de manera horizontal.

Se puede mencionar que el Liderazgo Distribuido hace alusión a la incorporación del liderazgo en todos los niveles de la organización, donde no sólo dependa del ápice

de ésta, sino que promueva la práctica del liderazgo de manera activa. “Un modelo de distribución es el que tiene como premisa las interacciones entre varios líderes más que las acciones de un líder individual. Si el liderazgo se trata principalmente sobre la influencia y dirección, entonces de alguna manera, todo el liderazgo es distribuido. En cualquiera de los casos una práctica de liderazgo organizacional” (**Harris**, 2007).

Para **García** (2010), la perspectiva sobre Liderazgo Distribuido conlleva a un contexto social que se puede dar dentro de una organización. Este autor profundiza su estudio sobre este tipo de liderazgo y encuentra dos paradigmas importantes en el desarrollo del mismo, los cuales se consideran implícitos en este concepto. El primero habla acerca de la Teoría de la Cognición Distribuida y el segundo sobre la Teoría de la Actividad.

1.2.CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Para entender este liderazgo es importante explorar todas las acciones ligadas a la práctica del mismo. Desde la perspectiva de **Murillo** (2006), **Longo** (2008) y **Spillane** (2004), existen diversas características propias del Liderazgo Distribuido.

Dichos autores coinciden que entre las más comunes encontramos las siguientes:

1.2.1. El potencial de transferencia del Liderazgo Distribuido

Para **Longo** (2008), en el Liderazgo Distribuido existe un potencial de transferencia del liderazgo (PTL), que consiste en las capacidades que tiene un directivo para transferir el liderazgo a otros; éstas surgen del mismo, de forma inherente, ya que como el autor sostiene nadie puede delegar o transferir algo con lo que no cuenta.

La transferencia del liderazgo se da como un liderazgo compartido, que es asumido de manera responsable por un grupo humano y profesional, capaz de asumir

los retos que le son propuestos y que; además, van surgiendo con el transcurrir del tiempo o situación; este grupo debe tener un sentido de empatía con el gestor de la organización, de tal manera que se equilibre el respeto y la estima.

El potencial de transferencia del Liderazgo Distribuido tiene como pieza fundamental la confianza, pues es considerada la base del capital social interno y posibilita ese frágil intercambio de la transferencia del liderazgo que explicita el autor. Es importante señalar este aspecto, pues en él están inmersas algunas características del Liderazgo Distribuido, como la confianza, el cual se detalla más adelante.

1.3.Confianza

Para que el Liderazgo Distributivo se ejerza en un ambiente educativo, el director debe transmitirlo mostrando seguridad sobre los integrantes de la organización, proyectando este valor en cada uno de los miembros; de tal forma, que éstos asuman y promuevan el liderazgo, teniendo en cuenta la seguridad en sí mismos y utilizando el mando a distancia que explicamos anteriormente.

Es a partir de la confianza, que se van a desarrollar las diversas relaciones internas en la organización, tanto desde la gestión del conocimiento de la institución como del funcionamiento de las normas de reciprocidad. Es así que, la confianza es la pieza medular para la base de un conocimiento intelectual como para la formación del mismo valor.

El Liderazgo Distribuido exige de los miembros de la organización “un sistema recíproco de fe” (**Ghoshal y Bartlett** 1997, citado por **Longo** 2008:90), pues la relación recíproca entre ellos es la base del capital social interno de las organizaciones, sóloteniéndose mutuamente confianza se podrá llevar a cabo el proceso de transmisión

del Liderazgo Distribuido, afianzarse y permitir la ejecución del mismo en la organización educativa.

1.3.1. Talento

Podemos definir el talento como una cualidad que surge de la autonomía del propio ser y que en ocasiones se desarrolla a partir del interés, persistencia y dedicación que se propone cada persona; además, puede surgir a partir de factores de carácter individual y social, pues la cultura juega un papel importante.

Se cree que las actitudes son aprendidas y ellas florecen en el individuo cuando éste tiene de donde aprenderlas.

En la vida de los seres humanos se ha desarrollado uno o varios talentos y esto es muestra que quizá hubo alguien en su entorno que lo propició, tal vez de manera deliberada o no, las mismas que más tarde actuaron como operadores del talento.

El talento se asocia a una serie de aptitudes que se manifiestan o expresan en condiciones sociales estimulantes.

Por ello en la actualidad, el desarrollo del talento dentro de las organizaciones es pieza fundamental en el éxito de las mismas. Es el desarrollo del factor humano en plena era de la información. “Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se refleja en la gestión del talento” (**Chiavenato** 2009).

Desde la perspectiva del Liderazgo Distribuido para **Longo** (2009), el talento se va generando entre los integrantes, a partir de las iniciativas que va brindando el entorno durante el desarrollo de las tareas propias de la organización.

El desarrollo del talento favorece la colaboración eficaz de sus integrantes, permitiendo en ella la distribución de las tareas de manera adecuada. Aprovechar el talento de cada miembro de la institución permite que cada uno funcione como una pieza que asegura el éxito del trabajo de toda la organización.

Cuando se habla de talento se debe tomar en cuenta el desarrollo de capacidades. Desde el Liderazgo Distribuido, desarrollar capacidades va a permitir que el individuo incorpore nuevas herramientas, para desarrollarse dentro de la sociedad y se convierta en un talento.

Todas las personas cuentan con una variedad de capacidades, de las cuales no son plenamente conscientes, pero las van desarrollando a partir de las necesidades que se generan dentro de un determinado ambiente, poniendo en juego las habilidades que poseen y es en el proceso que los individuos las van interiorizando y siendo conscientes de las mismas.

Los individuos dentro de una institución deben preocuparse por incrementar nuevas capacidades, para lograr nuevos retos que surgen en la organización, de esta manera se dará un desarrollo profesional y organizacional.

1.3.2. Motivación

Cuando las personas se integran a una organización traen consigo ciertos impulsos y necesidades que influyen su desempeño en el trabajo; uno de estos impulsos es la motivación. Podemos decir que, la motivación surge a partir de una necesidad en el individuo, la cual debe ser satisfecha buscando diversos mecanismos que le permitan realizar diversas acciones, para el logro de su objetivo.

La motivación es considerada como el conjunto de fuerzas externas e internas o factores endógenos o exógenos, que posee cada integrante de la organización, para conducirse de manera asertiva ante las dificultades o cambios que se presentan en su contexto; además, permite la formación de metas personales que sigue cada colaborador dentro de la organización. Esta puede darse como algo íntimo; propio de la personalidad y poco puede hacerse para despertarla si no surge de manera espontánea en ellos.

Desde el Liderazgo Distribuido **Longo** (2008), afirma que siendo éste una concepción emergente, se basa en una tarea compartida iniciada por quien dirige una organización con la certeza de “promover en su entorno la aparición de personas dispuestas a asumir responsabilidades sobre iniciativas proyectos, encargos, experimentos” (**Longo**, 2009), es decir, motivar entre sus seguidores, personas dispuestas a ejercer acciones propias de liderazgo.

Efectivamente, la motivación en la organización está estrechamente ligada a la capacidad de liderar, al grado de participación y al manejo de un grupo de trabajo.

Se presenta con frecuencia en los miembros de la organización a partir de las experiencias y la relación que sienten con respecto a sus directivos. En organizaciones donde se desarrolla un Liderazgo Distribuido, los directivos brindan a sus profesionales incentivos que los motivan, no necesariamente desde lo económico, pues éste puede incluir un elogio, una palmada en la espalda, una nota de felicitación o un elogio público que enriquece el valor de su trabajo.

Según **Madrigal** (2009) la motivación puede ser:

Motivación intrínseca: Cuando puede involucrarse libremente en determinadas actividades. De tal manera que sea una tendencia inherente para buscar retos y novedades, para extender y ejercitar las propias capacidades y para explorar y aprender.

Motivación extrínseca: Entendida como las metas y retos para influir en el comportamiento de las personas.

1.3.DEFINICIONES DE LIDERAZGO

Chiavenato (2002) señala que el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.

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

Marti (2003), comenta que, el liderazgo es la función que realiza a persona que actúa como líder de un grupo. Implica una relación desigual aceptada por los miembros del grupo. Pueden distinguirse tres estilos de liderazgo; el autoritario, que se produce cuando el líder actúa en forma vertical, autoritariamente sin pedir la opinión ni comentario de ningún miembro del grupo; el laissez-faire, en el que el líder deja actuar

a los miembros del grupo sin impartir ningún tipo de pauta, los miembros del grupo pueden tomar.

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

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

1.4.CONCEPTUALIZACION DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO

El liderazgo distribuido, posee diferentes acepciones e interpretaciones, complejizando su conceptualización. De hecho, **Bolden** (2011) refiere acepciones, tales como; compartido, colectivo, colaborativo, co-liderazgo, disperso, emergente o nuevo liderazgo.

Según **Gronn** (2002), la primera referencia conocida de LD fue en el campo de la psicología social a principios del siglo XX. En los EE.UU. existe el término oficial e inclusive hay instituciones educativas cuyos líderes deben trabajar efectivamente en Liderazgo Múltiple, Liderazgo Distribuido y Equipos de trabajo. En el Reino Unido, no se le había dado mucha importancia al concepto, hasta que renació el discurso por parte de los estudios del National College for School Leadership (NCSL). Para esto se ha

creado un proyecto relacionado directamente con el LD y se conceptualiza como un pilar de estudio en esta escuela experta en la formación de líderes, y en la promoción de literatura relacionada con el tema (**MacBeath**, 2005; **Bennett et al.**, 2003).

Ahora bien, en la literatura revisada se evidencia que la idea del (LD) está solapada sustancialmente en otros conceptos como son colaborativo (**Wallace**, 2002), democrático y participativo (**Vroom y Yago** (1998) mencionados por **García**, 2008b). Estos conceptos afines al tema generan que se utilicen a Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. Ingrid del Valle García Carreño menudo de manera abreviada para describir cualquier forma de distribución del liderazgo compartido en las escuelas. Al respecto, agrega **Harris** (2007), que eso ha distorsionado o cambiado el sentido del término y cualquier equipo de trabajo compartido se llama de esa forma, generando una práctica o idea errónea de la definición.

Kayworth y Leidner (2002) lo definen como una actividad de mando a distancia física en donde se utilizan sólo los medios tecnológicos de comunicación (correo electrónico, basado en la Web, etc.). Sin embargo, la mayoría de las concepciones de LD tienden a ser mucho más amplias y completas que este planteamiento. El concepto ha ido creciendo en popularidad, de allí el interés en difundirlo. En esta definición se reconocen varios dirigentes y las actividades son ampliamente compartidas dentro y entre la organización (**Harris**, 2007).

El LD adquiere interés por las tendencias de fondo a las que están sometidas las organizaciones actuales, sociedades y economías basadas en el conocimiento, en entornos más exigentes, con un incremento de la diversidad interna o estructuras jerárquicas más planas. Al respecto **Longo** (2008) apuntó algunas respuestas:

- LD como atributo de las organizaciones, como recurso que necesariamente debería ser compartido: orientar, crear/mantener motivación, pilotar los cambios.

- Con un carácter prioritariamente contingente, como autoridad moral y ejercicio de influencia para convencer y resolver disputas.

- Con estilo preferentemente delegante, aunque no se debe confundir transferir liderazgo con transferir trabajo.

- Más allá de la función de dirección (hay dirigentes fuera de las estructuras formales de poder).

- Se trata más bien de conductas que pueden aprenderse.

Para finalizar este punto se exponen algunas ideas relacionadas con la definición del LD (**García** 2009):

- Es un modelo que se centra en la interacción de los empleados en lugar de las acciones, similar a un liderazgo informal.

- Se reconoce la labor de todos los individuos al contribuir en la práctica, aun cuando no son formalmente designados o definidos como dirigentes.

- Es también fundamental en la configuración del sistema y de organización ya que el rediseño requiere de un proceso de toma de decisiones (**Hargreaves**, 2007).

- En el concepto analizado se trata de un nuevo liderazgo, con base moral, centrado en valores, que por naturaleza promueve su propia socialización, su distribución en el conjunto (**Harris**, 2007).

Todos los investigadores coinciden en que el LD sigue las directrices o iniciativas de la dirección en un primer momento, pero las ideas pueden fluir y venir de abajo hacia arriba, de los lados o de cualquier dirección, este estilo aprovecha para el bienestar y funcionamiento del centro las iniciativas o influencias de todos los integrantes externos e internos al centro (**Storey**, 2004, **Hammersley-Fletcher** y **Brundrett**, 2005, mencionado por **García** (2008b)). Se debe enfatizar que este concepto irá evolucionando en la medida en que contribuya favorablemente a la eficacia de las organizaciones, en este caso las educativas.

1.5.LIDERAZGO DISTRIBUIDO COMO PROPUESTA DE GESTÓN

En la actualidad, en el campo educativo, la mayoría de los trabajos y perspectivas que tratan de explicitar una relación sólida con base empírica entre liderazgo e innovación se ha orientado principalmente hacia un concepto relativamente reciente: liderazgo distribuido. (**López - Yáñez**, 2010)

Este parece ser una conclusión lógica de un largo proceso en busca de una formulación teórica sobre la acción y la influencia en las organizaciones educativas.

Debido a una serie de cambios que está experimentando la organización del trabajo, más horizontal y menos burocrática en el contexto de la sociedad del conocimiento, descrita arriba, la investigación sobre el liderazgo en las organizaciones, como señalan diversos autores (**Leithwood**, K. 2009), se está orientando al estudio del liderazgo distribuido.

Esta situación se ha producido luego de una desilusión de las concepciones que representaban al líder como “el gran hombre” y a las estructuras organizativas como “burocráticas”.

Así las concepciones clásicas del liderazgo, lo presentaban como un fenómeno individual, cargado de fortalezas carismáticas, con ideas “visionarias” y que estaban al frente de las organizaciones. Intervenían sobre las ideas y símbolos de la organización. (**Anderson**, 1996).

Las nuevas perspectivas que surgieron al amparo del llamado “nuevo paradigma de liderazgo” (**Bryam**, 1996) proponiendo líderes “transformacionales” en lugar de “transaccionales” (**Leithwood Tomlison, & Genge**, 1996) no se apartaron mucho de esta impronta.

Todas estas aproximaciones han ido formando una visión épica, heroica y romántica sobre el liderazgo, la cual ha llegado hasta nuestros días. Esta visión deposita casi toda la responsabilidad sobre los líderes: transformar la mentalidad de las personas, conseguir su compromiso y en definitiva transformar radicalmente la organización. (**López - Yáñez**, 2010).

Frente a estas líneas y como una forma de reacción es que se han posicionado las ideas en torno a las prácticas de “liderazgo distribuido” y “post-transformacional” (**Parry & Bryman**, 2006). Este liderazgo distribuido cambia su influencia desde la cúspide jerárquica organizacional hacia los equipos de trabajo y hacia los docentes.

Se suelen caracterizar las prácticas de liderazgo distribuido como una forma de liderazgo colectivo en la que los docentes desarrollan conocimiento y capacidades a través de su trabajo conjunto. (**Alma. Harris**, 2009) Es decir, se trata de un fenómeno sinfónico, en el cual intervienen conocimientos y habilidades de distinto tipo, desplegados desde posiciones formales como informales. (**López - Yáñez**, 2010).

Junto con poner el acento en las actividades y en los procesos, por encima de la jerarquía y la autoridad, este tipo de liderazgo trata de salvar el dualismo entre seguidores y las imágenes de superioridad y subordinación a él asociadas. En esta visión distribuida, se da por sabido que el liderazgo viene desde cualquier punto desde dentro de la organización, y que más que estar vinculado a un estatus, tiene que ver con la dinámica de trabajo que los grupos e individuos despliegan en un contexto organizativo específico. (**Gronn**, 2003).

Uno de los aportes que hace este tipo de estudios acerca de las prácticas de liderazgo distribuido es la comprensión del fenómeno de las influencias en las escuelas, lo cual ha originado una serie de trabajos de investigación con un enfoque analítico descriptivo: fuentes, focos, funciones, interacciones, contextos, resultados (**Camburn, Rowan, & Taylor**, 2003; **Gronn**, 2002; **McBeth**, 2008; **Spillane**, 2012).

Lo que nos manifiestan los enfoques analítico-descriptivo acerca de las prácticas de liderazgo distribuido en las organizaciones, es que, sin embargo, co-existen con prácticas individuales, que la distribución del trabajo varía y mucho, en función del tipo de actividad. (**Gronn**, 2009a; **Spillane, Camburn, & Pareja**, 2007; **Timperley**, 2009).

Las investigaciones de **Spillane, Camburn y Pareja** (2007) descubrieron que un cuarto de las actividades docentes relacionadas con el curriculum y la enseñanza en el centro escolar, eran dirigidas por líderes informales (sin cargo alguno) y que casi la mitad (47%) de las actividades sobre las que los directores tenían responsabilidad eran realizadas en colaboración con otros docentes.

Sería interesante poder profundizar en esta relación de los equipos directivos de las escuelas en Chile, cuyos líderes tienen una profundización mayor en el tema de la gestión, como por ejemplo aquellos que están formando parte de la propuesta formativa

“directores de excelencia”, como una manera de conocer y verificar el tipo de liderazgo que van desarrollando junto a sus equipos directivos.

1.6. Teorías científicas del Clima Institucional

1.6.1. Teoría de Brunet que sustenta el clima organizacional:

De acuerdo con Brunet (2004), dentro del concepto de clima organizacional subyace “una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y Funcionalista.

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
 - b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.
- Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que relación en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Para el clima organizacional se hacen referencia a las siguientes escuelas estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica, para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva (**Martin**, 1998).

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las

actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

1.6.2. Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer

El modelo que establecen los autores **Litwin** y **Stringer** (1968) tiene sus cimientos en los planteamientos de McClelland quien realizó estudios en el año de 1961 en la Universidad de Harvard, sobre la motivación que puede tener un trabajador dentro de una empresa, este autor divide tres categorías por el cual surgen estas necesidades motivacionales, la primera la relaciona con el poder que tiene una persona en su trabajo y como ésta lo ejerce, el segundo es la afiliación, cuán identificado se siente el trabajador con su empresa y el último es el logro del trabajador en cuanto a las metas que se propone y en el cumplimiento de las mismas.

Teniendo en cuenta estos planteamientos los autores Litwin y Stringer establecen que el clima está determinado por filtros como la estructura en la cual se rige la organización, el liderazgo de los directivos o dirigentes, la toma de decisiones, etc. Además, considera que la motivación del trabajador se encuentra influenciada por el estilo del liderazgo que se ejerza, la tradición o la historia que tenga la empresa, pero esto se desarrolla de manera subconsciente pues ningún trabajador ha manifestado abiertamente sobre el clima que vivencia en la empresa donde labora. Finalmente, en sus planteamientos establecen tres clases de clima que se pueden manifestar dentro de cada subsistema de la organización: el primero es el clima de la autoridad o autoritario, en el cual se evidencia escasa o nula motivación por parte del trabajador, puesto que labora bajo presión, con actitudes negativas a su alrededor por ende la producción es muy baja generando una deficiente satisfacción. La segunda clase de clima se centra en el plano amistoso, en este clima se percibe una alta motivación por parte de los

trabajadores, además que sienten una alta afiliación hacia la empresa, pero la productividad no es la adecuada. Y el tercer y último clima es el que está basado en los logros donde la motivación, la satisfacción, las actitudes positivas son altas lo cual permite una alta productividad.

1.7. Definición de clima organizacional

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. Se entiende por clima organizacional al conjunto de elementos que proporcionan niveles de satisfacción o insatisfacción en los empleados, los mismos reflejan la capacidad que tiene la organización para generar niveles de motivación y desarrollo personal en el día a día de trabajo.

Para las diferentes organizaciones en los niveles gerenciales es primordial tener el poder del conocimiento y la capacidad de medición del trabajo, mediante los resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos, logrando así que todo el personal sea proactivo y desarrolle capacidades que mejoren la imagen de las mismas.

Cuando un empleado se siente motivado, valorado y satisfecho con su trabajo ofrece a la empresa dinamismo, horas extras, innovaciones, trabajo en equipo, liderazgo, de esta manera mejores resultados y superación de las metas establecidas en el corto y largo plazo. Todo lo contrario del empleado insatisfecho solo realiza sus funciones porque debe cumplirlas ya que para eso le pagan no da un valor agregado a su desempeño y por ende con suerte se llega a alcanzar con las metas establecidas.

El clima organizacional permite a la gerencia a evaluar en el tiempo sus resultados, debido a que delimita notablemente los tiempos del antes, ahora en el futuro mediante la retroalimentación continua de los resultados esperados y los obtenidos. (García, 2009).

1.8.Importancia del clima organizacional en la administración de instituciones educativas

La atención al clima de la organización está siendo cada día más importante para los directivos en las empresas e instituciones, ya que se ha probado su existencia real, y su poderosa incidencia en los resultados de la gestión. Incursionar en el estudio de este importante indicador, se está convirtiendo en una práctica recurrente en las organizaciones contemporáneas, dada la influencia recíproca entre el ambiente de trabajo y el desempeño de sus recursos humanos y, por ende, su incidencia directa en los resultados y el éxito de la gestión.

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios

comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan.

En Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental. Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas colombianas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe revalorarse.

Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la alteralidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina "cultura organizacional". Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce

en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada. (**García, 2009**).

1.9.Clima Institucional Educativo

Tenemos que reconocer que el clima laboral es uno de los factores más interesantes e importantes dentro de las instituciones. Actualmente los estudios sobre el clima laboral reconocen la gran importancia del llamado “capital humano” como principal ventaja competitiva. Las empresas exitosas han basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: su gente y los valores humanos, conformando equipos humanos motivados, involucrados y comprometidos con la filosofía de la organización (**Manco Ledesma, M.**)

En las instituciones educativas igualmente el clima laboral es imprescindible. Podemos definirlo como las características del medio ambiente del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en su desempeño personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso con su familia (**Eslava, 2009**).

Es el medio ambiente humano, ético, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo educativo cotidiano que influye en la satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa y por lo tanto en la productividad de la institución educativa (**Goncalves**, 1997).

Los directores y los directivos de las instituciones educativas tienen que preocuparse en reconocer como está su clima institucional, si existe entusiasmo, compromiso, identificación y satisfacción en el trabajo de los integrantes de su comunidad educativa. En este sentido, ellos tienen la responsabilidad porque son los directores los que pueden promover los valores de la institución y a la vez crear las condiciones favorables o desfavorables para construir su clima institucional.

Elementos que influyen en el clima institucional educativo Estos se desprenden del convencimiento de que el factor humano es un factor fundamental en el desarrollo de las instituciones educativas. Los elementos más influyentes son:

- Las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa
- La filosofía de la institución educativa
- El cumplimiento igualitario de las normas que rigen la institución educativa
- El liderazgo del director y los directivos como “líder democrático, pero con autoridad”, autoridad moral, respeto, credibilidad. **Naibith**, 1988.
- El sentido de pertenencia a la institución educativa
- La solución de los conflictos que aparecen

- El ambiente físico. Condiciones de trabajo saludables, ambientes adecuados dentro de lo posible

- Sistemas de reconocimiento en el desempeño laboral
- Empoderamiento a todos. Tratamiento igual a todos.
- El sentido de pertenencia a la institución educativa
- Buscar el talento de las personas y darle valor
- Dirección y sentido del humor
- Evitar los rumores y las bolas. Comunicación clara

Entre todos estos elementos, las relaciones humanas entre los miembros de la institución constituyen una de las principales fuentes de satisfacción o insatisfacción laboral que repercute directamente en el desempeño y la productividad de la institución educativa.

Tenemos que reconocer el valor que las relaciones humanas tienen para lograr lo que deseamos realizar, para sentirnos acompañados, para desarrollarnos, para sentirnos bien, en suma, para convivir mejor con las personas que nos relacionamos.

1.10. Factores que impiden el adecuado clima institucional educativo.

En las instituciones educativas peruanas, especialmente en las públicas, existen problemas desde muchos años atrás que ocasionan la existencia de climas institucionales difíciles, inadecuados, que dificultan el trabajo educativo e impiden la motivación, la involucración y el compromiso de los integrantes de la comunidad educativa con su institución.

El trato de los directores, directivos y superiores no es igual para todos.

Existen grupos antagónicos que son observados en forma especial por los alumnos, que se constituyen en modelos a seguir.

La información que se transmite no llega en forma adecuada a los diversos estamentos.

Se dan discrepancias en puntos de vista que no se manejan adecuadamente. No se practica la empatía.

Existen recursos limitados.

Existe una atmósfera de intolerancia y competitividad manifiesta.

Los conflictos se solucionan tratando siempre de obtener la mayor ganancia, recurriendo muchas veces a la violencia.

Existe poca identificación con su institución educativa.

En algunas instituciones educativas públicas los alumnos se quejan de autoritarismo, corrupción y abuso de parte profesores y directivos lo cual acrecienta los niveles de insatisfacción y violencia que muchas veces desemboca en pandillas juveniles con todo el costo social que este hecho conlleva.

CAPÍTULO II: METODOS Y MATERIALES

2.1. METODOLOGÍA:

2.1.1. Hipótesis de investigación

Si se diseña, elabora y aplica un modelo de liderazgo distribuido sustentado en las teorías de Spillane y Gronn entonces se optimizará el clima institucional en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya.

2.1.2. Variables

Variable Independiente: Modelo de Liderazgo Distribuido

Variable Dependiente: Clima Institucional

2.1.3. Población

La población de este estudio estará conformada por los directores, docentes de la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata de Atalaya que en total serán 44.

2.1.4. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra está conformado por los 22 docentes para el grupo Experimental y 22 Docentes para el Grupo Control de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata. Atalaya.

2.1.5. Unidad de análisis

La presente unidad de análisis está conformada por Un Docente

2.1.6. Tipo de investigación

La investigación es de tipo aplicada con propuesta.

2.1.7. Diseño de investigación

El diseño de investigación es cuasi experimental. A pesar de las limitaciones que presenta la metodología cuasi-experimental, la correcta planificación y ejecución de un cuasi-experimento, que en muchas situaciones constituye la única alternativa de trabajo.

Diseño Pre Test – Pos Test: se toman datos antes y después del tratamiento, pero no hay seguridad de que las diferencias antes-después se deban al tratamiento.

Grupo Experimental

O1	X	O2
----	---	----

Grupo Control

O3	X	O4
----	---	----

2.1.8. Técnica e instrumentos de recolección

EL PRE TEST.- Dado en la ficha de observación científica y la entrevista – cuestionario, instrumentos que permitirán la obtención de los datos que deben ofrecer los estudiantes del grupo experimental y del grupo control, ambos instrumentos serán

administrados antes de aplicar el programa estímulo por un periodo temporal de un trimestre lectivo.

EL POST TEST.-Constituidos por la ficha de observación científica y la entrevista cuestionario, ambos instrumentos serán administrados en el aula, a los estudiantes del grupo experimental y del grupo control, después de haber aplicado el programa estímulo, a fin de comprobar la efectividad del estímulo, que permita validar su ejecución como alternativa de solución al problema de clima institucional en las instituciones educativas de la localidad y la región.

Instrumento de Recolección de Datos

Un Instrumento para el clima institucional que se aplicó a los docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya, que consta de 37 preguntas con una escala de Likert.; además del Instrumento para el Modelo de Liderazgo Distribuido que consta de 31 preguntas en escala de Lickert.

2.1.9. Análisis de los datos

En cuanto al procesamiento de datos éste consistirá en el cálculo, selección, clasificación y ordenación de tablas o cuadros, debidamente codificados y tabulados. La tabulación se realizará de forma electrónica y se someterá al tratamiento estadístico, para de esta manera determinar el significado de aquellas relaciones significativas. Para analizar los datos se utilizará el Software Excel o Spss versión 22, y se utilizará la prueba estadística t de student para muestras dependientes (para corroborar la prueba de hipótesis planteada).

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

3.1 Análisis e interpretación de los resultados

Tabla N° 01

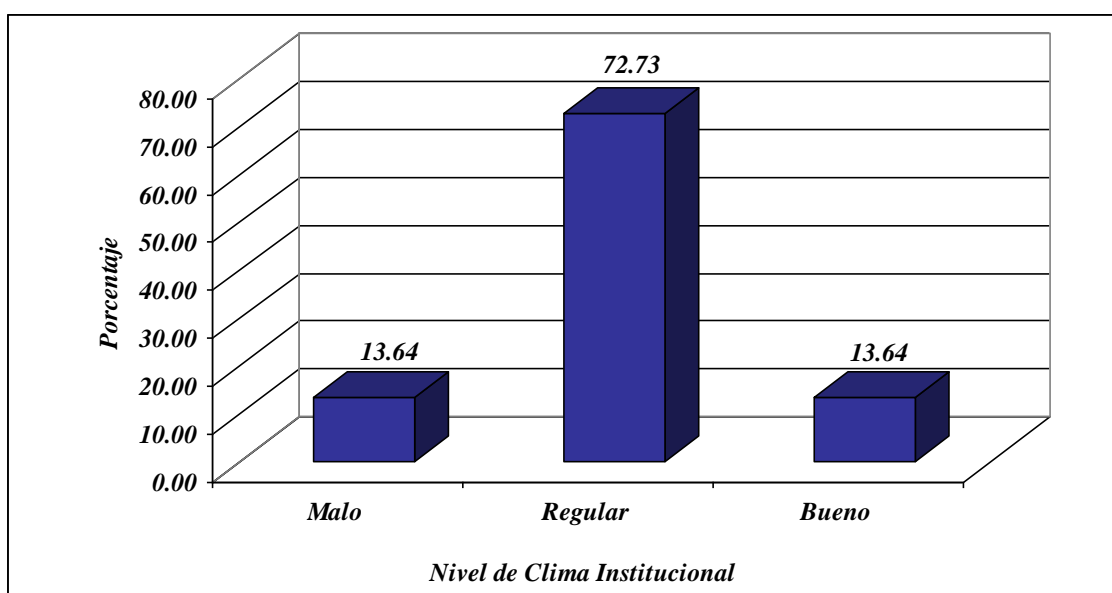
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Pre Test del Grupo Experimental.

Nivel de Clima Institucional	fi	hi%
Malo	03	13.64
Regular	16	72.73
Bueno	03	13.64
Total	22	100.00

Fuente: Pre Test del Grupo Experimental

Gráfico N° 01

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Pre Test del Grupo Experimental.



En la Tabla y Gráfico N° 01 se observa que los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Pre Test del Grupo Experimental el 72.73% su nivel es Regular, mientras que el 13.64% su nivel es Bueno y solo el 13.64% su nivel es Malo.

Tabla N° 02

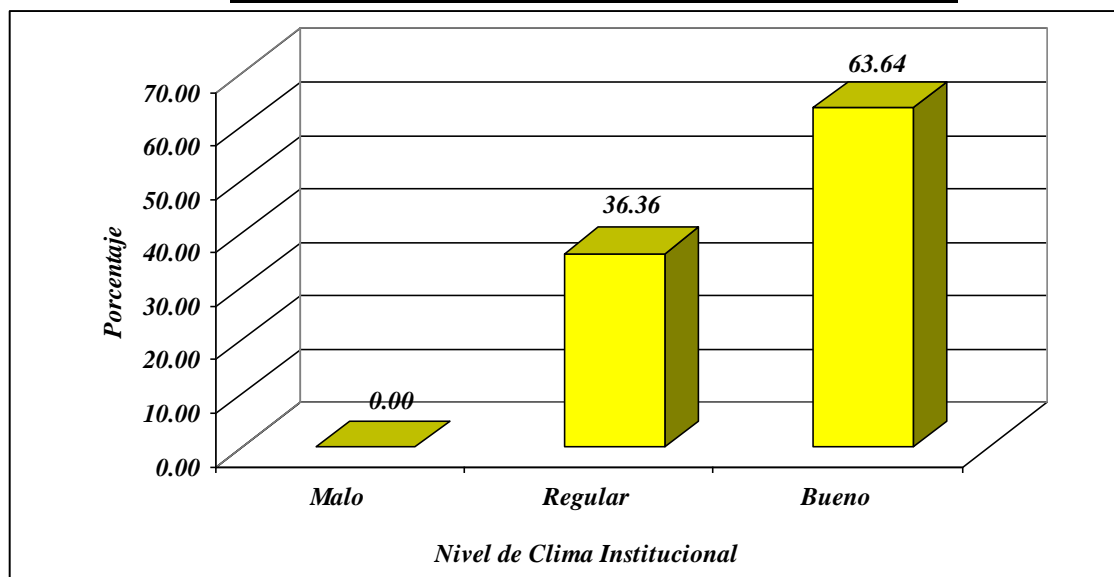
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Post Test del Grupo Experimental.

Nivel de Clima Institucional	fi	hi%
Malo	0	0.00
Regular	08	36.36
Bueno	14	63.64
Total	22	100.00

Fuente: Post Test del Grupo Experimental

Gráfico N° 02

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Post Test del Grupo Experimental.



En la Tabla y Gráfico N° 02 se observa que los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Post Test del Grupo Experimental el 63.64% su nivel es Bueno, mientras que el 36.36% su nivel es Regular.

Tabla N° 03

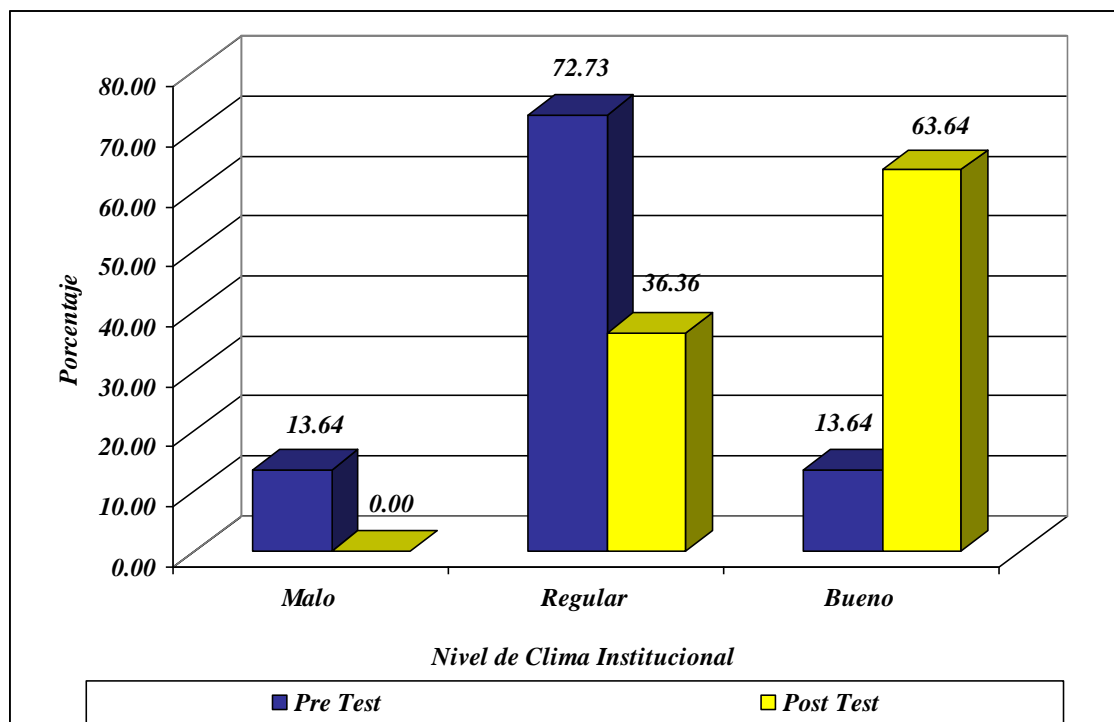
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Pre Test y Post Test del Grupo Experimental.

Nivel de Clima Institucional	Pre Test		Post Test	
	fi	hi%	fi	hi%
Malo	03	13.64	0	0.00
Regular	16	72.73	08	36.36
Bueno	03	13.64	14	63.64
Total	22	100.00	22	100.00

Fuente: Pre Test y Post Test del Grupo Experimental

Grafico N° 03

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Pre Test y Post Test del Grupo Experimental.



CONTRASTACION DE HIPOTESIS N° 01

HIPOTESIS.-

Hipótesis Nula: Si se diseña, elabora y aplica un modelo de liderazgo distribuido sustentado en la teoría de Spillane entonces no optimizará el clima institucional en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata. Atalaya.

Hipótesis Alternativa: Si se diseña, elabora y aplica un modelo de liderazgo distribuido sustentado en la teoría de Spillane entonces se optimizará el clima institucional en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata. Atalaya.

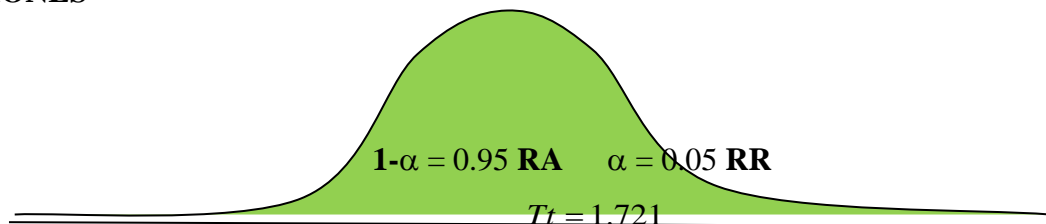
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student para muestras dependientes

$$T = \frac{d - D}{\frac{S_d}{\sqrt{n}}} = \frac{22.23 - 0}{\frac{26.13}{\sqrt{22}}} = 3.99$$

Grado de libertad $n-1=22-1=21$ $T_{\text{tabla}}=1.721$ con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DECISIÓN: Ho se Rechaza, por lo tanto Si se diseña, elabora y aplica un modelo de liderazgo distribuido sustentado en la teoría de Spillane entonces se optimizará el clima institucional en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata. Atalaya, mediante la prueba estadística T de Student para muestras dependientes a un nivel de significancia del 5%.

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas		
	Post Test	Pre Test
Media	113.5	91.2727273
Varianza	150.357143	263.636364
Observaciones	22	22
Coefficiente de correlación de Pearson	-0.67519139	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	21	
Estadístico t	3.98964869	
P(T<=t) una cola	0.00033299	
Valor crítico de t (una cola)	1.72074287	
P(T<=t) dos colas	0.00066598	
Valor crítico de t (dos colas)	2.07961384	

Tabla N° 04

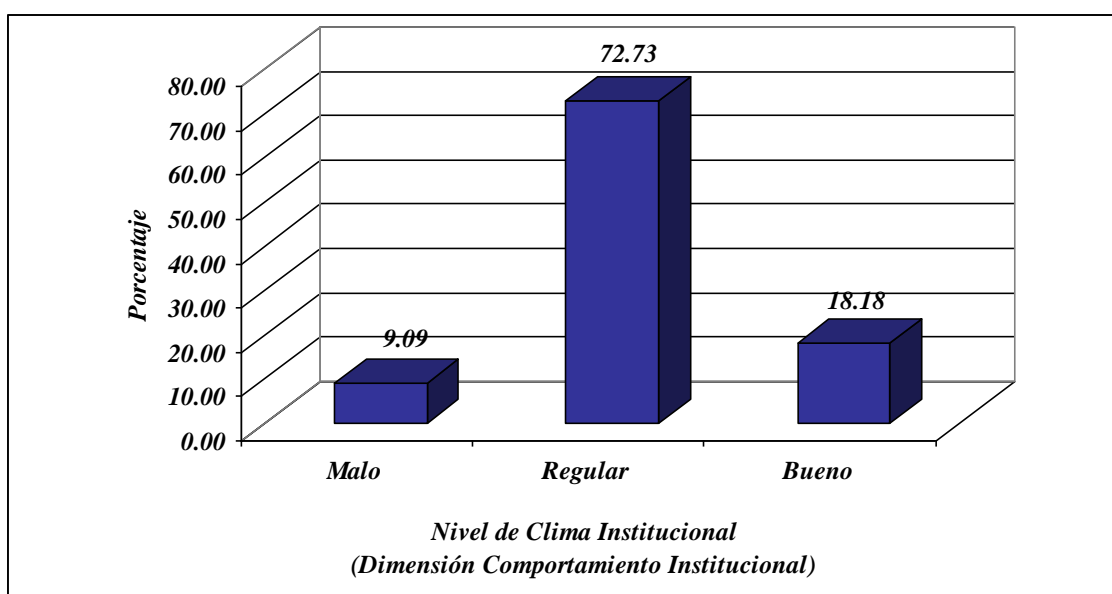
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Comportamiento Institucional) en el Pre Test del Grupo Experimental.

Nivel de Clima Institucional (Dimensión Comportamiento Institucional)	fi	hi%
Malo	02	9.09
Regular	16	72.73
Bueno	04	18.18
Total	22	100.00

Fuente: Pre Test del Grupo Experimental

Gráfico N° 04

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Comportamiento Institucional) en el Pre Test del Grupo Experimental.



En la Tabla y Gráfico N° 04 se observa que los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Comportamiento Institucional) en el Pre Test del Grupo Experimental el 72.73% su nivel es Regular, mientras que el 18.18% su nivel es Bueno y solo el 9.09% su nivel es Malo.

Tabla N° 05

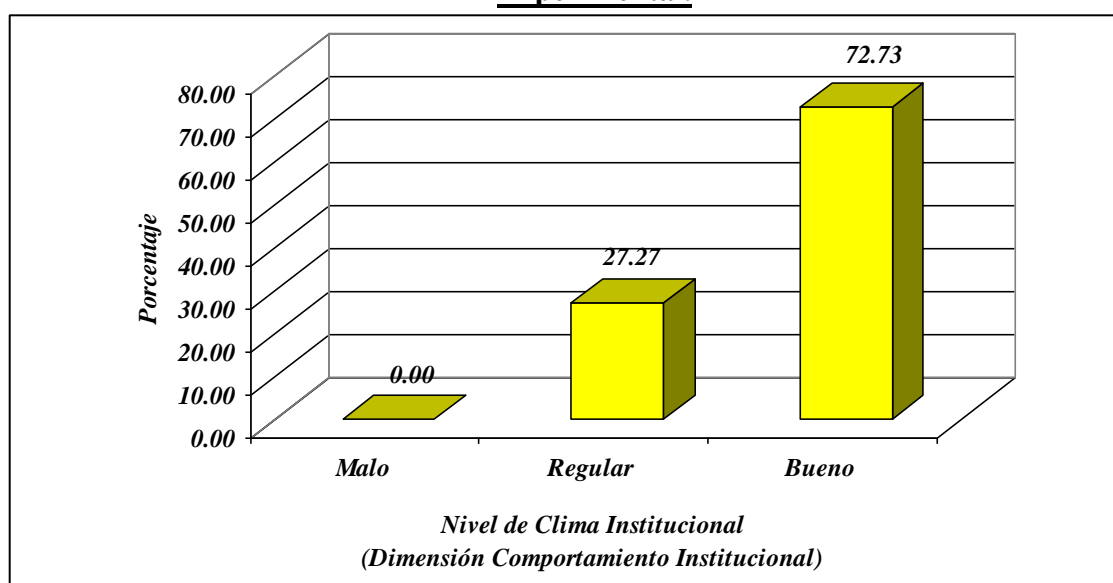
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Comportamiento Institucional) en el Post Test del Grupo Experimental.

Nivel de Clima Institucional (Dimensión Comportamiento Institucional)	fi	hi%
Malo	0	0.00
Regular	06	27.27
Bueno	16	72.73
Total	22	100.00

Fuente: Post Test del Grupo Experimental

Gráfico N° 05

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Comportamiento Institucional) en el Post Test del Grupo Experimental.



En la Tabla y Gráfico N° 05 se observa que los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Comportamiento Institucional) en el Post Test del Grupo Experimental el 72.73% su nivel es Bueno, mientras que el 27.27% su nivel es Regular.

Tabla N° 06

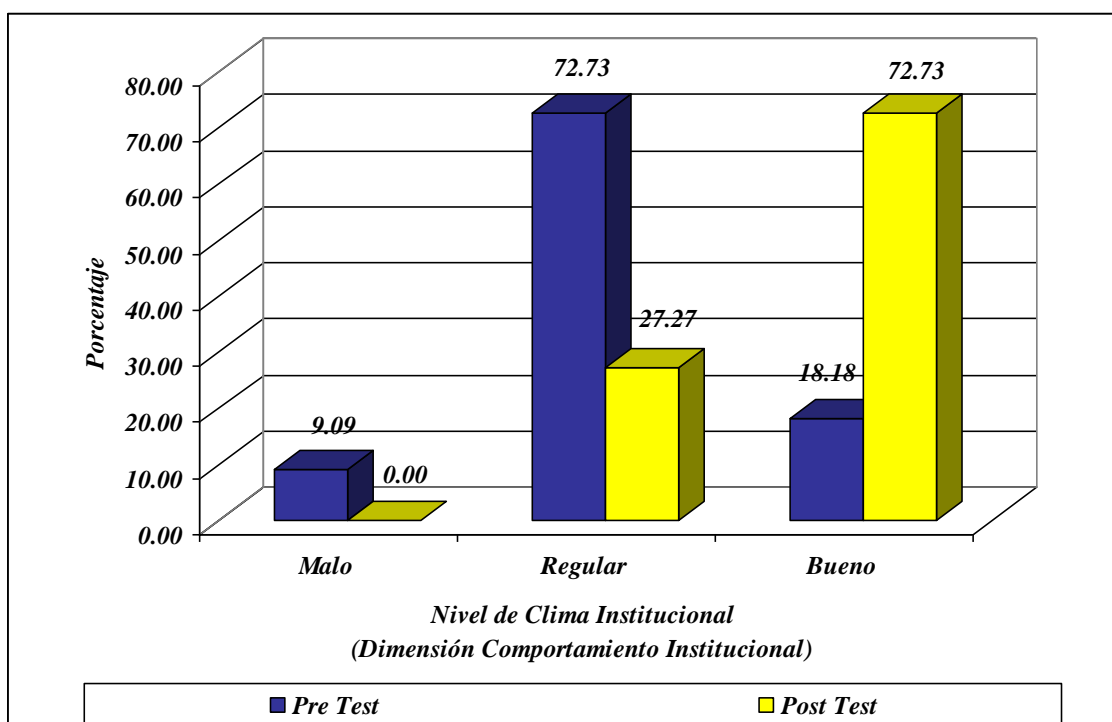
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Comportamiento Institucional) en el Pre Test y Post Test del Grupo Experimental.

Nivel de Clima Institucional (Dimensión Comportamiento Institucional)	Pre Test		Post Test	
	fi	hi%	fi	hi%
Malo	02	9.09	0	0.00
Regular	16	72.73	06	27.27
Bueno	04	18.18	16	72.73
Total	22	100.00	22	100.00

Fuente: Pre Test y Post Test del Grupo Experimental

Grafico N° 06

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Comportamiento Institucional) en el Pre Test y Post Test del Grupo Experimental.



CONTRASTACION DE HIPOTESIS N° 02

HIPOTESIS.-

Hipótesis Nula: Si se diseña, elabora y aplica un modelo de liderazgo distribuido sustentado en la teoría de Spillane entonces no optimizará el Clima Institucional (Dimensión Comportamiento Institucional) en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata. Atalaya.

Hipótesis Alternativa: Si se diseña, elabora y aplica un modelo de liderazgo distribuido sustentado en la teoría de Spillane entonces se optimizará el Clima Institucional (Dimensión Comportamiento Institucional) en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata. Atalaya.

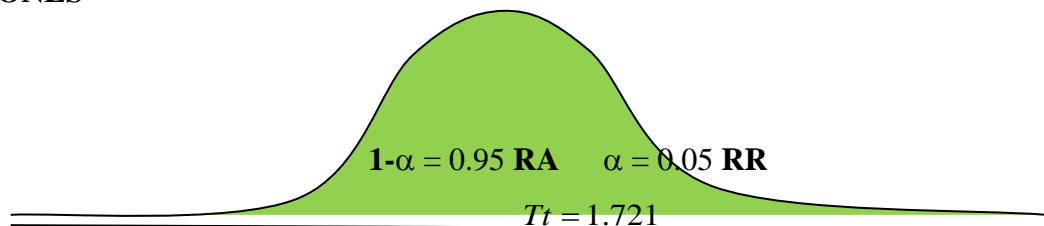
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student para muestras dependientes

$$T = \frac{d - D}{S_d / \sqrt{n}} = \frac{9.41 - 0}{10.93 / \sqrt{22}} = 4.04$$

Grado de libertad $n-1=22-1=21$ $T_{\text{tabla}}=1.721$ con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DECISIÓN: Ho se Rechaza, por lo tanto Si se diseña, elabora y aplica un modelo de liderazgo distribuido sustentado en la teoría de Spillane entonces se optimizará el Clima Institucional (Dimensión Comportamiento Institucional) en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata. Atalaya, mediante la prueba estadística T de Student para muestras dependientes a un nivel de significancia del 5%.

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas		
	Variable 1	Variable 2
Media	43.5909091	34.1818182
Varianza	27.1103896	47.8701299
Observaciones	22	22
Coefficiente de correlación de Pearson	-0.61646043	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	21	
Estadístico t	4.03890769	
P(T<=t) una cola	0.00029602	
Valor crítico de t (una cola)	1.72074287	
P(T<=t) dos colas	0.00059203	
Valor crítico de t (dos colas)	2.07961384	

Tabla N° 07

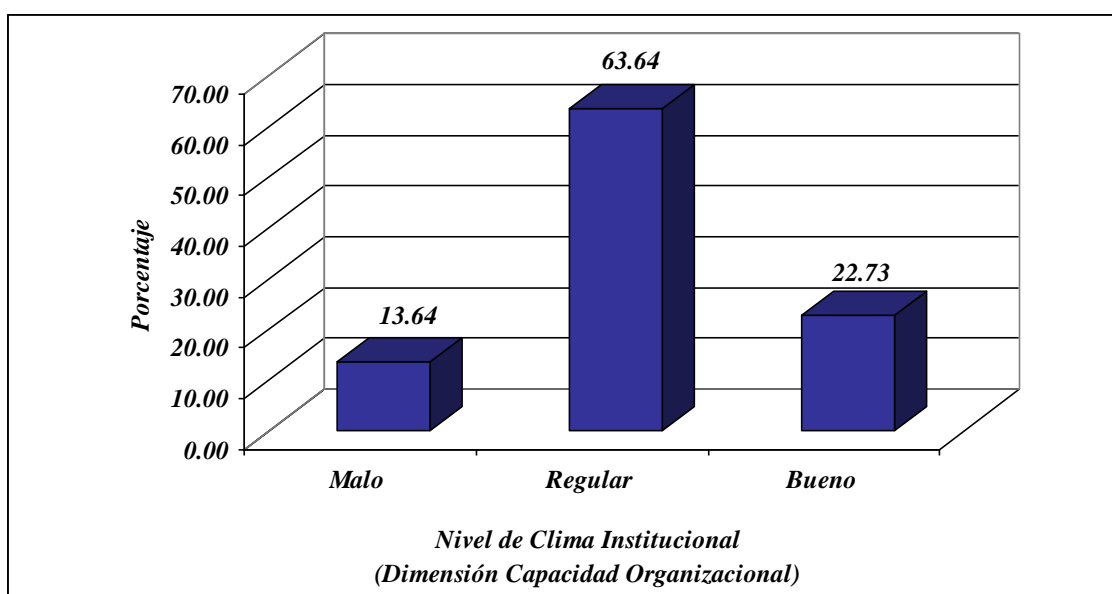
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Capacidad Organizacional) en el Pre Test del Grupo Experimental.

Nivel de Clima Institucional (Dimensión Capacidad Organizacional)	fi	hi%
Malo	03	13.64
Regular	14	63.64
Bueno	05	22.73
Total	22	100.00

Fuente: Pre Test del Grupo Experimental

Gráfico N° 07

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Capacidad Organizacional) en el Pre Test del Grupo Experimental.



En la Tabla y Gráfico N° 07 se observa que los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Capacidad Organizacional) en el Pre Test del Grupo Experimental el 63.64% su nivel es Regular, mientras que el 22.73% su nivel es Bueno y solo el 13.64% su nivel es Malo.

Tabla N° 08

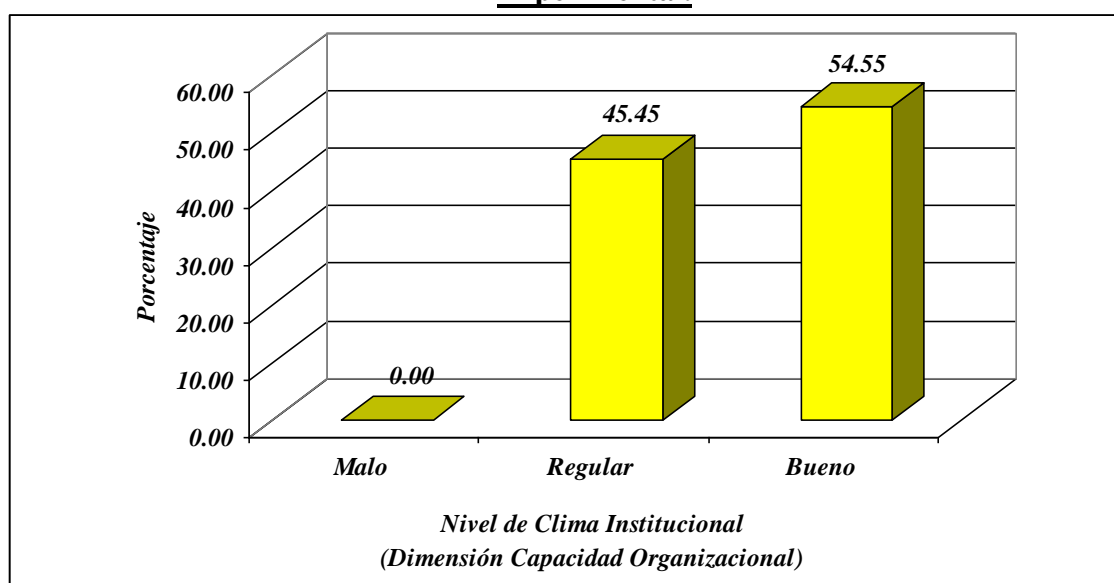
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Capacidad Organizacional) en el Post Test del Grupo Experimental.

Nivel de Clima Institucional (Dimensión Capacidad Organizacional)	fi	hi%
Malo	0	0.00
Regular	10	45.45
Bueno	12	54.55
Total	22	100.00

Fuente: Post Test del Grupo Experimental

Grafico N° 08

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Capacidad Organizacional) en el Post Test del Grupo Experimental.



En la Tabla y Gráfico N° 08 se observa que los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Capacidad Organizacional) en el Post Test del Grupo Experimental el 54.55% su nivel es Bueno, mientras que el 45.45% su nivel es Regular.

Tabla N° 09

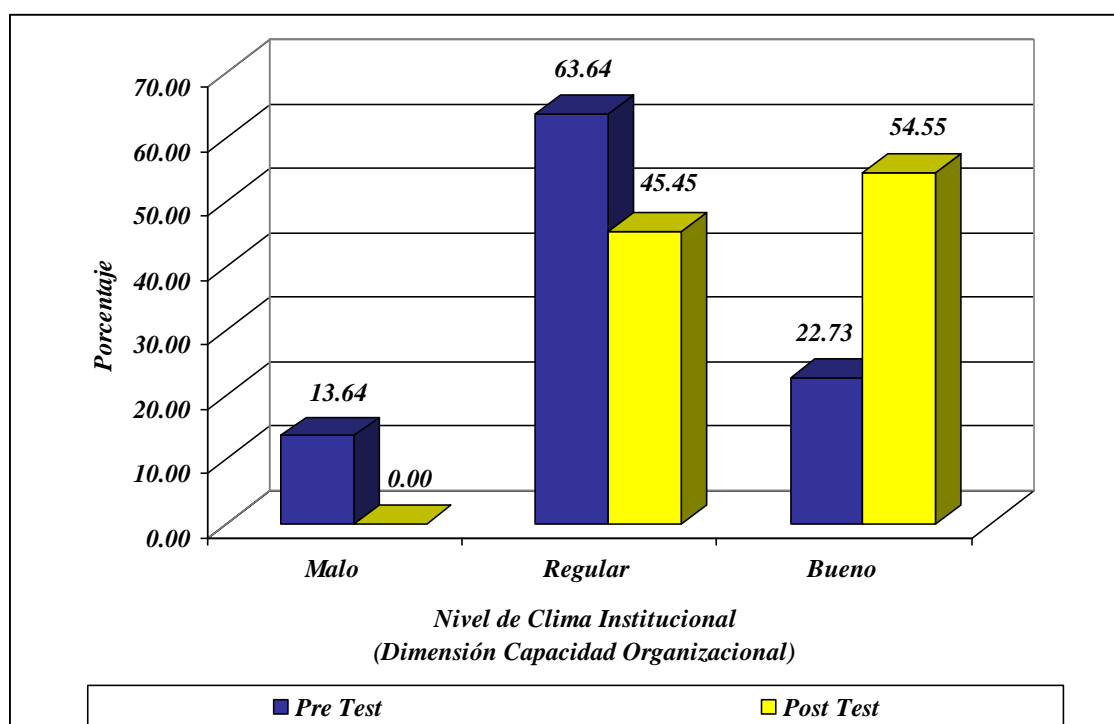
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Capacidad Organizacional) en el Pre Test y Post Test del Grupo Experimental.

Nivel de Clima Institucional	Pre Test		Post Test	
(Dimensión Capacidad Organizacional)				
	fi	hi%	fi	hi%
Malo	03	13.64	0	0.00
Regular	14	63.64	10	45.45
Bueno	05	22.73	12	54.55
Total	22	100.00	22	100.00

Fuente: Pre Test y Post Test del Grupo Experimental

Gráfico N° 09

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Capacidad Organizacional) en el Pre Test y Post Test del Grupo Experimental.



CONTRASTACION DE HIPOTESIS N° 03

HIPOTESIS.-

Hipótesis Nula: Si se diseña, elabora y aplica un modelo de liderazgo distribuido sustentado en la teoría de Spillane entonces no optimizará el Clima Institucional (Dimensión Capacidad Organizacional) en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata. Atalaya.

Hipótesis Alternativa: Si se diseña, elabora y aplica un modelo de liderazgo distribuido sustentado en la teoría de Spillane entonces se optimizará el Clima Institucional (Dimensión Capacidad Organizacional) en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata. Atalaya.

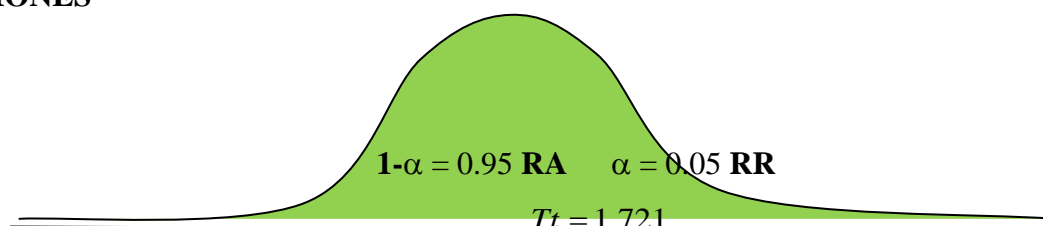
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student para muestras dependientes

$$T = \frac{d - D}{S_d / \sqrt{n}} = \frac{4.36 - 0}{7.21 / \sqrt{22}} = 2.84$$

Grado de libertad $n-1=22-1=21$ $T_{\text{tabla}}=1.721$ con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DECISIÓN: H_0 se Rechaza, por lo tanto Si se diseña, elabora y aplica un modelo de liderazgo distribuido sustentado en la teoría de Spillane entonces se optimizará el Clima Institucional (Dimensión Capacidad Organizacional) en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata. Atalaya, mediante la prueba estadística T de Student para muestras dependientes a un nivel de significancia del 5%.

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas		
	Variable 1	Variable 2
Media	27.2272727	22.8636364
Varianza	11.3268398	19.45671
Observaciones	22	22
Coefficiente de correlación de Pearson	-0.71633423	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	21	
Estadístico t	2.83688283	
P(T<=t) una cola	0.00493825	
Valor crítico de t (una cola)	1.72074287	
P(T<=t) dos colas	0.00987649	
Valor crítico de t (dos colas)	2.07961384	

Tabla N° 10

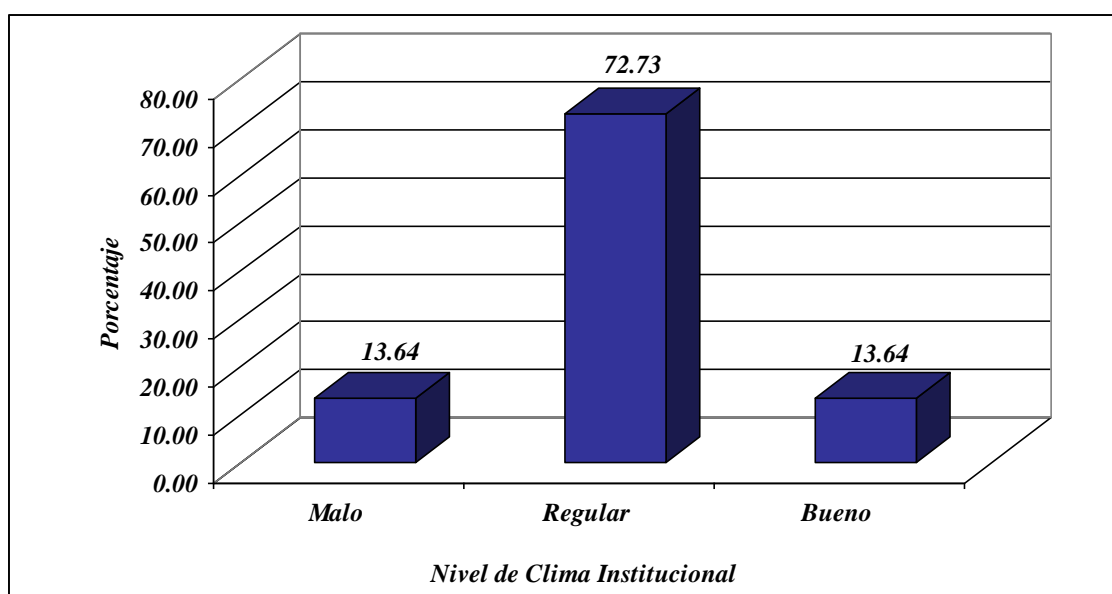
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Dinámica Institucional) en el Pre Test del Grupo Experimental.

Nivel de Clima Institucional (Dimensión Dinámica Institucional)	fi	hi%
Malo	03	13.64
Regular	14	72.73
Bueno	05	13.64
Total	22	100.00

Fuente: Pre Test del Grupo Experimental

Gráfico N° 10

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Dinámica Institucional) en el Pre Test del Grupo Experimental.



En la Tabla y Gráfico N° 10 se observa que los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Dinámica Institucional) en el Pre Test del Grupo Experimental el 72.73% su nivel es Regular, mientras que el 13.64% su nivel es Bueno y solo el 13.64% su nivel es Malo.

Tabla N° 11

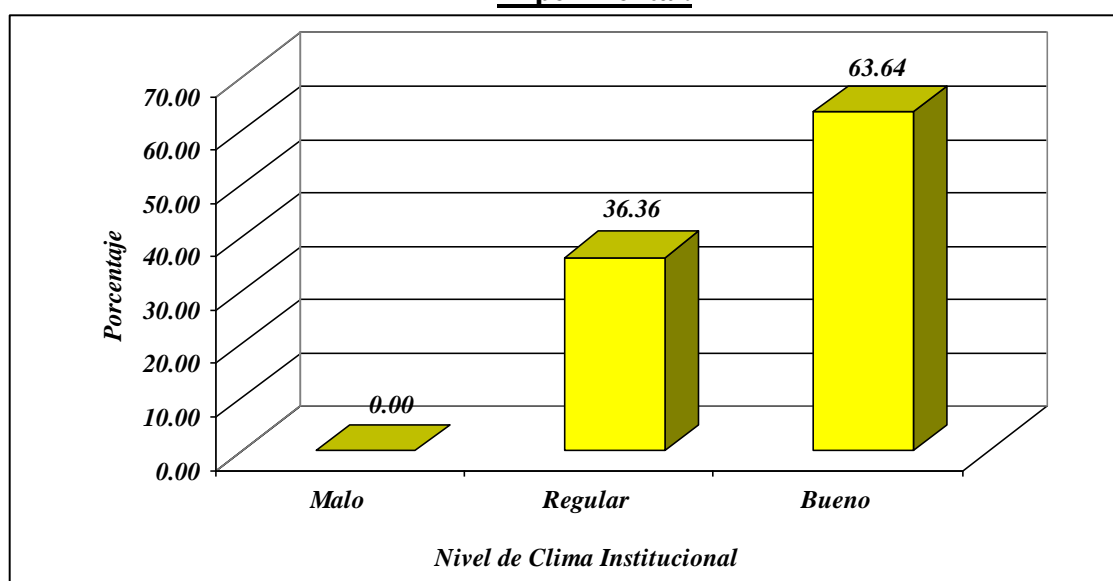
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Dinámica Institucional) en el Post Test del Grupo Experimental.

Nivel de Clima Institucional (Dimensión Dinámica Institucional)	fi	hi%
Malo	0	0.00
Regular	07	36.36
Bueno	15	63.64
Total	22	100.00

Fuente: Post Test del Grupo Experimental

Gráfico N° 11

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Dinámica Institucional) en el Post Test del Grupo Experimental.



En la Tabla y Gráfico N° 11 se observa que los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Dinámica Institucional) en el Post Test del Grupo Experimental el 63.64% su nivel es Bueno, mientras que el 36.36% su nivel es Regular.

Tabla N° 12

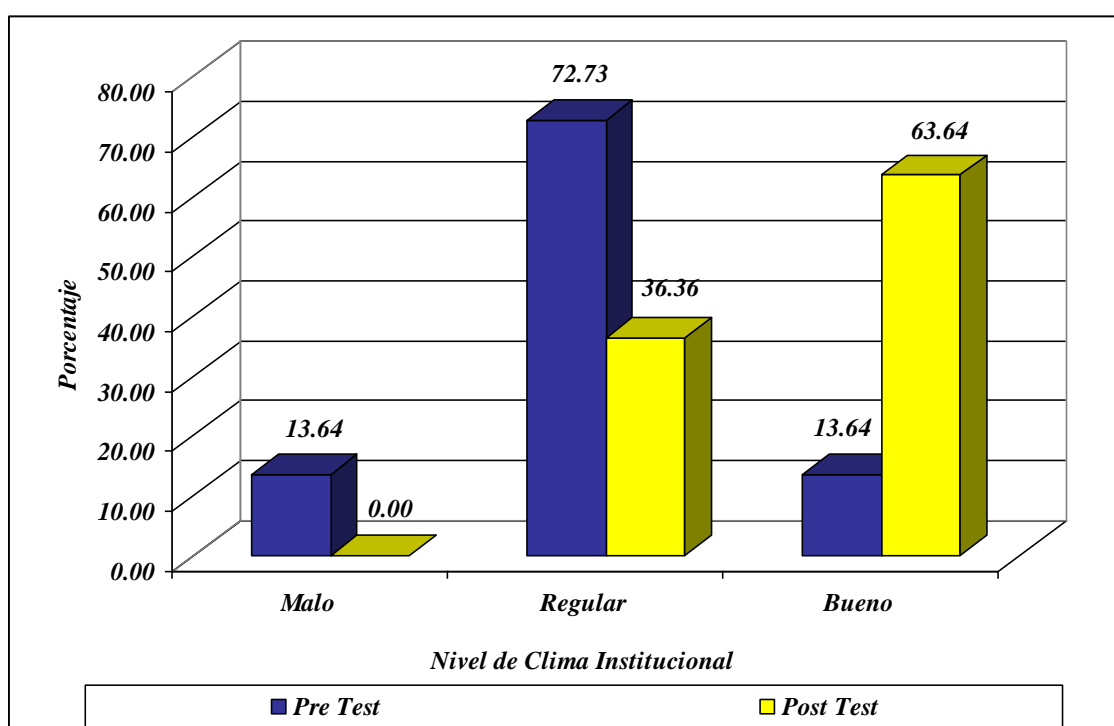
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Dinámica Institucional) en el Pre Test y Post Test del Grupo Experimental.

Nivel de Clima Institucional	Pre Test		Post Test	
(Dimensión Dinámica Institucional)	fi	hi%	fi	hi%
Malo	03	13.64	0	0.00
Regular	14	72.73	07	36.36
Bueno	05	13.64	15	63.64
Total	22	100.00	22	100.00

Fuente: Pre Test y Post Test del Grupo Experimental

Gráfico N° 12

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión Dinámica Institucional) en el Pre Test y Post Test del Grupo Experimental.



CONTRASTACION DE HIPOTESIS N° 04

HIPOTESIS.-

Hipótesis Nula: Si se diseña, elabora y aplica un modelo de liderazgo distribuido sustentado en la teoría de Spillane entonces no optimizará el Clima Institucional (Dimensión Dinamica Institucional) en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata. Atalaya.

Hipótesis Alternativa: Si se diseña, elabora y aplica un modelo de liderazgo distribuido sustentado en la teoría de Spillane entonces se optimizará el Clima Institucional (Dimensión Dinamica Institucional) en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata. Atalaya.

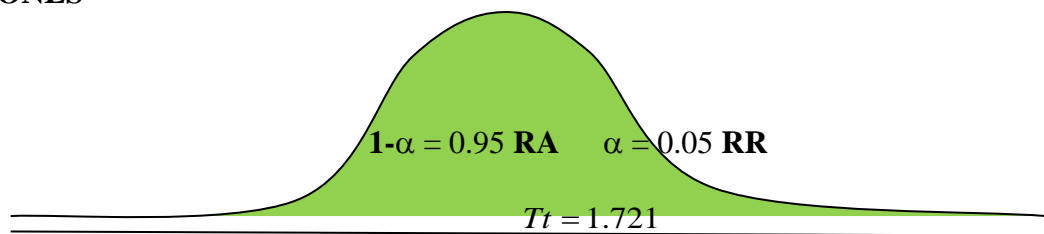
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student para muestras dependientes

$$T = \frac{d - D}{S_d / \sqrt{n}} = \frac{8.45 - 0}{11.36 / \sqrt{22}} = 3.49$$

Grado de libertad $n-1=22-1=21$ $T_{\text{tabla}}=1.721$ con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DECISIÓN: Ho se Rechaza, por lo tanto Si se diseña, elabora y aplica un modelo de liderazgo distribuido sustentado en la teoría de Spillane entonces no se optimizará el Clima Institucional (Dimensión Dinamica Institucional) en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata. Atalaya, mediante la prueba estadística T de Student para muestras dependientes a un nivel de significancia del 5%.

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas

	Variable 1	Variable 2
Media	42.6818182	34.2272727
Varianza	28.6082251	51.8030303
Observaciones	22	22
Coefficiente de correlación de Pearson	-0.63259552	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	21	
Estadístico t	3.48987673	
P(T<=t) una cola	0.00109193	
Valor crítico de t (una cola)	1.72074287	
P(T<=t) dos colas	0.00218386	
Valor crítico de t (dos colas)	2.07961384	

Tabla N° 13

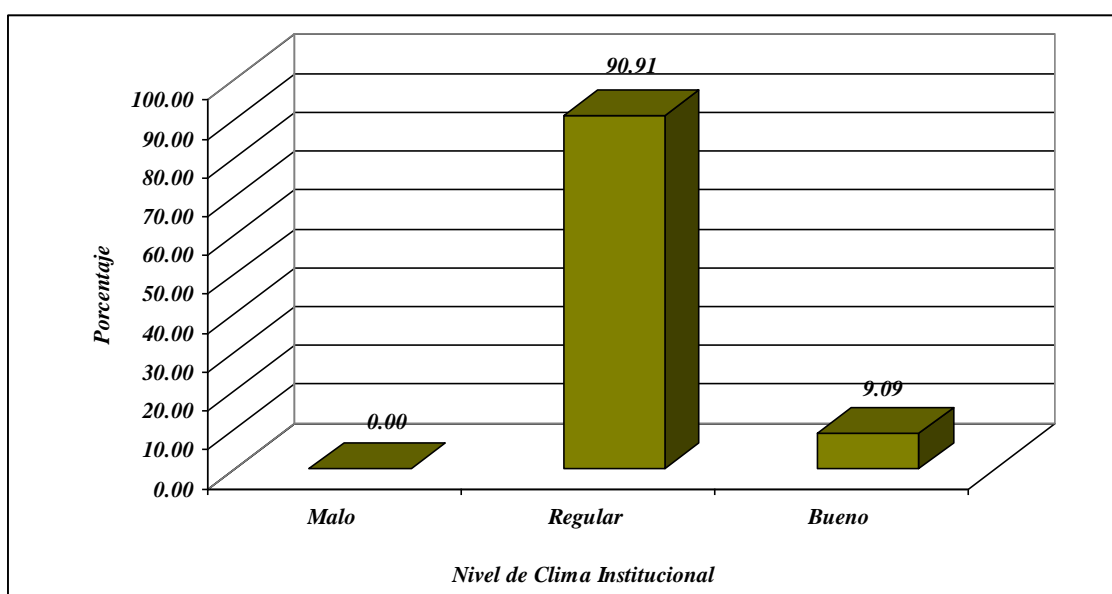
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Pre Test del Grupo Control.

Nivel de Clima Institucional	fi	hi%
Malo	0	0.00
Regular	20	90.91
Bueno	02	9.09
Total	22	100.00

Fuente: Pre Test del Grupo Control

Grafico N° 13

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Pre Test del Grupo Control.



En la Tabla y Gráfico N° 13 se observa que los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Pre Test del Grupo Control el 90.91% su nivel es Regular, mientras que el 9.09% su nivel es Bueno.

Tabla N° 14

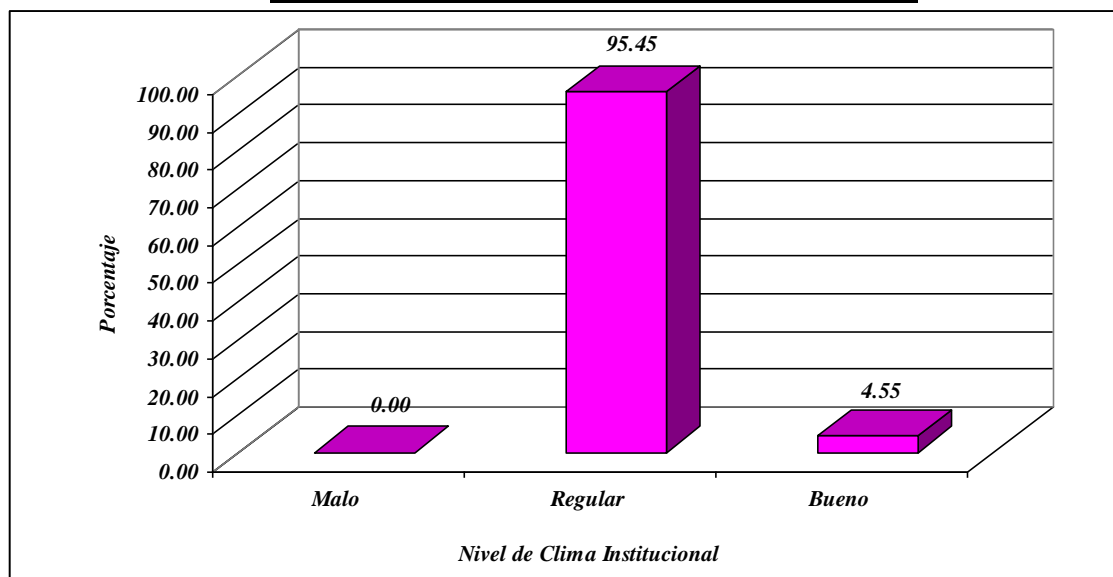
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Post Test del Grupo Control.

Nivel de Clima Institucional	fi	hi%
Malo	0	0.00
Regular	21	95.45
Bueno	01	4.55
Total	22	100.00

Fuente: Post Test del Grupo Control

Grafico N° 14

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Post Test del Grupo Control.



En la Tabla y Gráfico N° 14 se observa que los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Post Test del Grupo Control el 95.45% su nivel es Regular, mientras que el 4.55% su nivel es Bueno.

Tabla N° 15

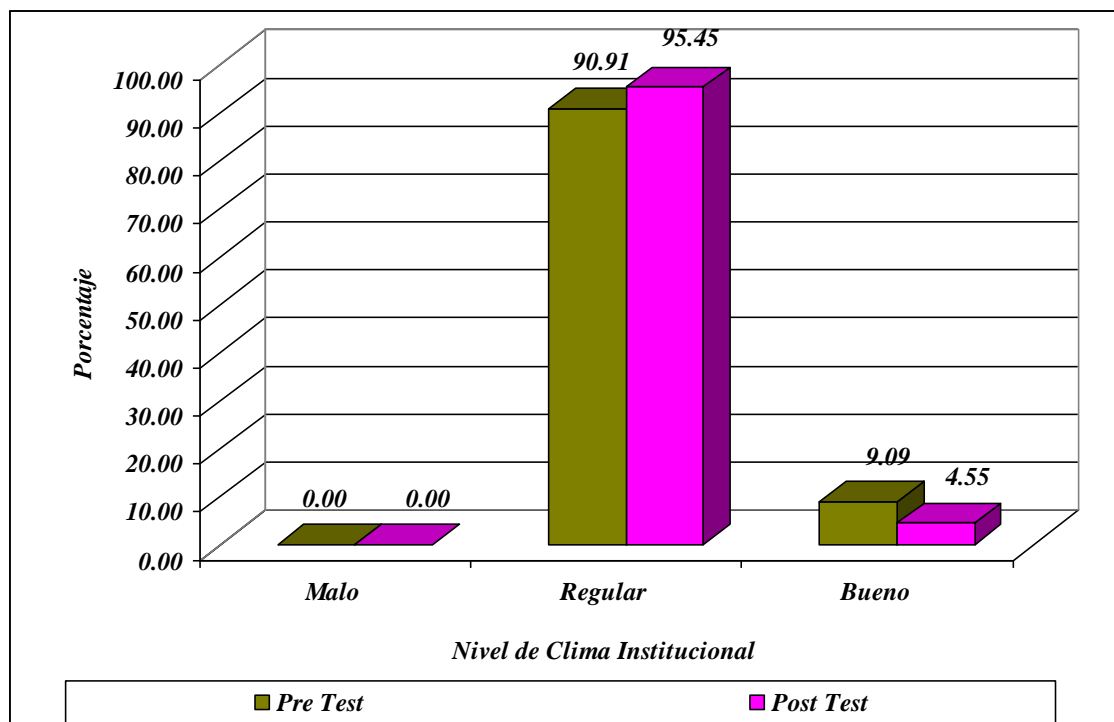
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Pre Test y Post Test del Grupo Control.

Nivel de Clima Institucional	Pre Test		Post Test	
	fi	hi%	fi	hi%
Malo	0	0.00	0	0.00
Regular	20	90.91	21	95.45
Bueno	02	9.09	01	4.55
Total	22	100.00	22	100.00

Fuente: Pre Test y Post Test del Grupo Control

Grafico N° 15

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Pre Test y Post Test del Grupo Control.



CONTRASTACION DE HIPOTESIS N° 05

HIPOTESIS.-

Hipótesis Nula: Si se diseña, elabora y aplica un modelo de liderazgo distribuido sustentado en la teoría de Spillane entonces no optimizará el Clima Institucional en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate. Atalaya.

Hipótesis Alternativa: Si se diseña, elabora y aplica un modelo de liderazgo distribuido sustentado en la teoría de Spillane entonces se optimizará el Clima Institucional en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate. Atalaya.

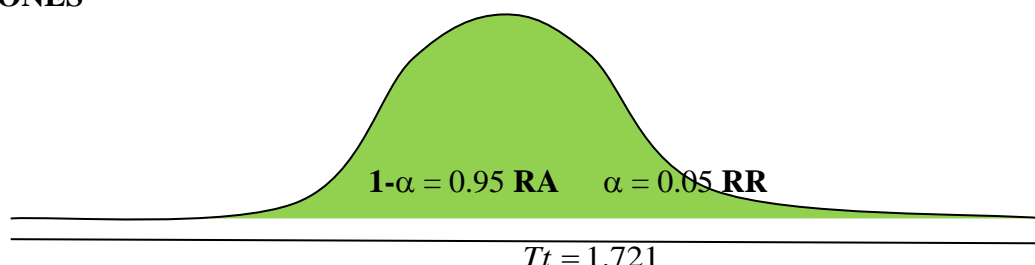
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student para muestras dependientes

$$T = \frac{d - D}{S_d / \sqrt{n}} = \frac{-2.32 - 0}{11.95 / \sqrt{22}} = -0.91$$

Grado de libertad $n-1=22-1=21$ $T_{tabla}=1.721$ con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DECISIÓN: Ho se Acepta, por lo tanto Si se diseña, elabora y aplica un modelo de liderazgo distribuido sustentado en la teoría de Spillane entonces no se optimizará el Clima Institucional en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate. Atalaya, mediante la prueba estadística T de Student para muestras dependientes a un nivel de significancia del 5%.

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas		
	Variable 1	Variable 2
Media	86.2727273	88.5909091
Varianza	81.2554113	257.11039
Observaciones	22	22
Coefficiente de correlación de Pearson	0.67651875	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	21	
Estadístico t	-0.90990637	
P(T<=t) una cola	0.18659887	
Valor crítico de t (una cola)	1.72074287	
P(T<=t) dos colas	0.37319773	
Valor crítico de t (dos colas)	2.07961384	

Tabla N° 16

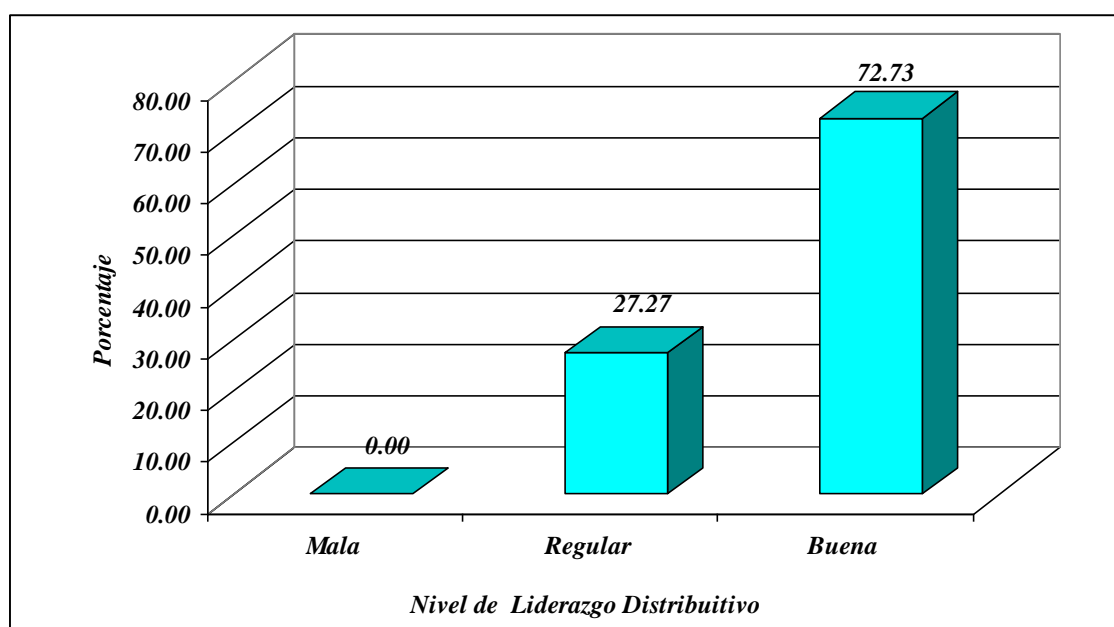
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Modelo de Liderazgo Distributivo en el Pre Test del Grupo Experimental

Nivel de Modelo de Liderazgo Distributi	fi	hi%
Malo	0	0.00
Regular	06	27.27
Bueno	16	72.73
Total	22	100.00

Fuente: Pre Test del Grupo Control

Gráfico N° 16

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Modelo de Liderazgo Distribuido en el Pre Test del Grupo Experimental



En la Tabla y Gráfico N° 16 se observa que los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Liderazgo Distribuido en el Pre Test del Grupo Esxperimental el 90.91% su nivel es Regular, mientras que el 9.09% su nivel es Bueno.

Tabla N° 17

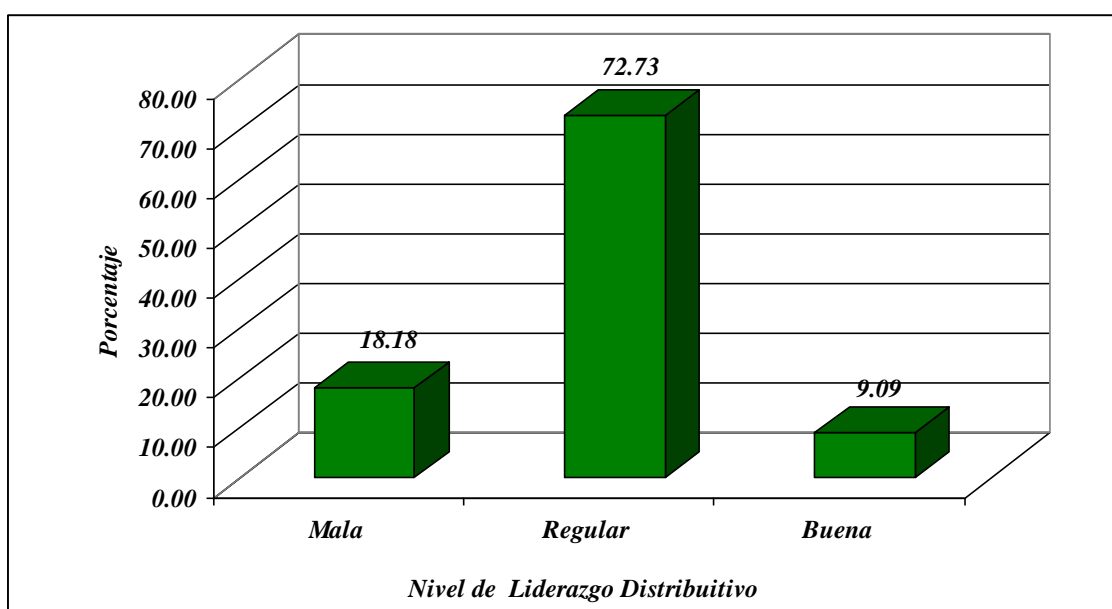
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Modelo de Liderazgo Distributivo en el Pre Test del Grupo Control

Nivel de Modelo de Liderazgo Distributi	fi	hi%
Malo	04	18.18
Regular	16	72.73
Bueno	02	9.09
Total	22	100.00

Fuente: Pre Test del Grupo Control

Gráfico N° 16

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Modelo de Liderazgo Distribuido en el Pre Test del Grupo Control



En la Tabla y Gráfico N° 17 se observa que los Docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulata Atalaya según Nivel de Liderazgo Distribuido en el Pre Test del Grupo Control el 72.73% su nivel es Regular, mientras que el 9.09% su nivel es Bueno y el 18.18% su nivel es Mala.

3.2 Construcción de la Propuesta: Modelo de Liderazgo Distribuido para optimizar el clima institucional en la I.E Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate.

I.- INTRODUCCIÓN

En los últimos años, los estudios que se han realizado en las Instituciones Educativas se ven influenciados por su cultura organizacional. Por tal motivo, se vienen investigando temas relacionados al liderazgo distribuido del director y el rendimiento académico de los estudiantes a nivel nacional; pues se asume en muchas ocasiones que, el éxito de una institución va de la mano con conducción y dirección que ejercen los directivos.

El estudio del liderazgo desde el ámbito educativo toma relevancia, ya que se considera que el éxito de las instituciones educativas se ve relacionado con el tipo de liderazgo que la institución desarrolle. Destacando que el Liderazgo Distribuido de Jim Spillane replantea una nueva forma de liderar, donde las funciones son asumidas por los integrantes de una organización y no solo por una persona, que en nuestro caso sería el director, quien a través de este tipo de liderazgo redefine su rol dentro de institución, como el motivador y gestor de talentos.

La investigadora frente al deteriorado clima institucional en la I.E Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate de Atalaya ha creído conveniente aplicar un Modelo de Liderazgo Distribuido.

II.- FUNDAMENTACIÓN

Fundamentación Filosófica del Programa de Liderazgo Distribuido

La propuesta del Modelo de Liderazgo Distribuido para optimizar el clima organizacional en la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate; tiene como fundamento filosófico el enfoque sistémico del Dr. Mario Bunge y el Humanismo del Dr. Francisco Miro Quesada Cantuarias.

La concepción sistémica consiste en suponer que los objetos en cuestión, lejos de ser simples o de estar aislados, son sistemas o partes de sistemas. A su vez, un sistema es un objeto complejo que tiene propiedades globales y se comporta como un todo debido a que sus componentes están unidos entre sí.

Lo sistémico postula que toda cosa concreta y toda idea son un sistema o un componente de algún sistema. Por consiguiente, es coherente con el idealismo, así como también con el materialismo, pueden adoptarlo tanto los creyentes religiosos como los no creyentes.

Según el reconocido filósofo peruano Dr. Francisco Miró Quesada Cantuarias, el humanismo estaría integrado por aquellos que individualmente o asociados -en grupos políticos, por ejemplo- están interesados en la transformación de la sociedad y el mundo. Más que nada sería una actitud. Analizando sus orígenes en la historia el filósofo peruano nos dice que, el humanismo, es producto de la civilización occidental, de la conjunción del (judeo) cristianismo y el racionalismo.

Para el Dr. Francisco Miró Quesada Cantuarias, el cristianismo es la religión (superior) que da al hombre el más alto valor como tal. Es decir, aprecia su individualidad, no la niega (como si sucede en las religiones orientales típicas). Además, el cristianismo

(tradicional) da énfasis a la perdurabilidad de la personalidad aún después de la muerte. Y sobre todo ha dado a occidente sus valores morales más preciados tales como el amor, el servir a los demás, la "superioridad" de la humildad ante el orgullo.

Fundamentación Epistemológica del Modelo de Liderazgo Distribuido

La fundamentación epistemológica de la aplicación de un Modelo de Liderazgo Distribuido en la Institución Educativa N°, 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate de Atalaya, se basa en la Teoría de la actividad de Jim Spillane. Spillane, es uno de los primeros en escribir sobre el LD, señala que el LD se centra en la práctica del liderazgo, y ésta práctica está enmarcada en una forma particular. La cual es un producto de la interacción mutuo entre líderes, sus seguidores y aspectos de sus situaciones (tales como las herramientas que usan y las rutinas y procedimientos que adoptan). Tal visión del liderazgo cambia del líder tradicional (director de una escuela o universidad), a una intrínseca y compleja red de líderes, seguidores y la situación que promueven las prácticas de liderazgo.

Sin embargo, como el LD está enfocado en la práctica del liderazgo, se mueve más allá de la exploración, examinación típica y tradicional del liderazgo hacia un liderazgo centrado en roles, responsabilidades, funciones y las interacciones relacionadas que tienen lugar. **Spillane** (2006) sugiere que se debe considerar el caso del rendimiento como un baile en parejas. Aunque la acción de cada compañero es crucial, gran parte (si no todo) el acto tiene lugar a través de la interacción de los dos bailarines. La práctica es entre los dos bailarines y tener en cuenta la acción de solo uno de ellos no capturaría la práctica que tiene lugar. Esto es, en efecto, un sistema de actividades interrelacionadas: “La acción de una sola persona solo tiene sentido como parte de un patrón de relaciones las cuales forman la actividad colectiva”. Spillane

tipifica en tres la distribución aplicada al LD: 1. La distribución colaborativa: caracteriza las prácticas de liderazgo que fundan sobre el trabajo de dos o más líderes, quienes trabajan juntos en lugar y tiempo, llevan a cabo las mismas rutinas de liderazgo, tales como facilitar una reunión de departamento. La co-práctica en ésta situación, es similar a la del baloncesto, en la cual los jugadores deben interactuar los unos con los otros, dando la pelota a otro miembro del equipo cuando dejan de pivotar y trabajando para organizarse entre todos para lograr encestar. 2. La distribución colaborativa: caracteriza prácticas que se fundan sobre el trabajo de dos o más líderes quienes llevan a cabo una rutina de liderazgo separadamente, pero en forma interdependiente. Las interdependencias son cruciales para aquellos en baseball o cricket, en los cuales los jugadores que batean actúan solos, pero sus acciones, en conjunto e interacción con las acciones del lanzador o el bolero, producen la acción. 3. La distribución coordinada: se refiere a rutinas de liderazgo que involucran actividades que tienen que ser llevada a cabo en una secuencia particular. La interdependencia en ésta situación, es similar a la de una carrera de relevos; el co-desempeño de la carrera de relevos depende de una secuencia de orden particular (**Spillane et al., 2003; Spillane, 2006**). **Spillane** (2006) habla de los términos “holístico” o “persona-plus”, se refiere a relaciones conscientemente manejadas y sinérgicas entre algunas, muchas o todas las fuentes de liderazgo dentro de la organización. Se adoptó una perspectiva de la cognición distribuida (CD) y éste concepto se aplica en las escuelas. Estos investigadores sostienen, que el liderazgo es la actividad que se define con la interacción de los dirigentes y seguidores, lo que implica una distribución social de liderazgo en donde la función es según **Spillane** (2005) “...un área de trabajo con un número de individuos y la tarea se realiza a través de la interacción de varios

dirigentes...”. **Spillane** et al., (2007) sostienen además que la perspectiva de distribución del liderazgo se basa en dos supuestos:

1. Que la Dirección de los Centros se entiende mejor mediante la búsqueda de las tareas de liderazgo; y

2. Que el liderazgo está repartido en la práctica los dirigentes, seguidores y la situación escolar. Este marco teórico ofrece una nueva manera de estudiar los enfoques complejos tales como la experiencia de los dirigentes y el estudio de liderazgo en las actividades escolares. Se llega a la conclusión de que la perspectiva distribuida, es una nueva meta en la actividad familiar y la práctica de liderazgo es la movilización de un lenguaje y un conjunto de herramientas de análisis para reflexionar sobre la actividad (**Spillane** et al., 2007). **Spillane** (2006) considera que la teoría de LD es una herramienta de análisis para entender de una manera diferente el mundo de la escuela y un liderazgo innovador.

III.- OBJETIVOS

_Fortalecer la cultura organizacional en los diferentes niveles de gestión de la I.E Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate.

_Implementar el liderazgo distribuido como parte esencial de la cultura organizacional a fin de optimizar el clima institucional.

_Brindar una nueva visión de prácticas de liderazgo distribuido en la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate.

IV.- CONTEXTO EDUCATIVO

El Modelo de Liderazgo Distribuido permite establecer los procesos internos y externos a tener en cuenta para la conducción de la escuela hacia la consecución y mejora del clima institucional en la I.E Integrado N°, partiendo de un diagnóstico determinado, expresado en los deficientes niveles de rendimiento en los niñas y niños de nivel primario y evaluación permanente de los procesos pedagógicos y de gestión a fin de obtener el impacto social deseable.

El Modelo de Liderazgo Distribuido considera los siguientes actores:

a) Actores educativos

Director de la Institución Educativa

Docentes: Guía y facilitador, que brinda ayuda continua y sostenida para seguir de manera continua al aprendizaje que desarrolla el estudiante ofreciendo apoyo y soporte necesario, es quien reta al estudiante en profundizar el significado y el sentido que atribuye los aprendizajes a lograr.

Estudiantes: Es el centro del aprendizaje.

Padres de familia: Personas que confiaron a la Institución Educativa la formación de sus hijos, son parte esencial en el aprendizaje.

Personal Administrativo: personal que realizan actividades administrativas que apoyan la gestión de los aprendizajes.

b) Sociedad Civil

Conjunto de personas que comparten características, objetivos, expectativas, intereses privados y públicos, singulares y generales que constituyen un eje fructífero para el

desarrollo de los fenómenos sociales, entre ellos los educativos en un contexto determinado.

c) Políticas educativas

Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública: Tener modelos de funcionamiento para mejor atención a las demandas de los ciudadanos, para la cadena de producción de bienes y servicios considerando como valor público.

La Ley General de Educación y su Reglamento: La I.E. es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo; la I.E. es una comunidad de aprendizaje y el logro de aprendizaje y formación integral.

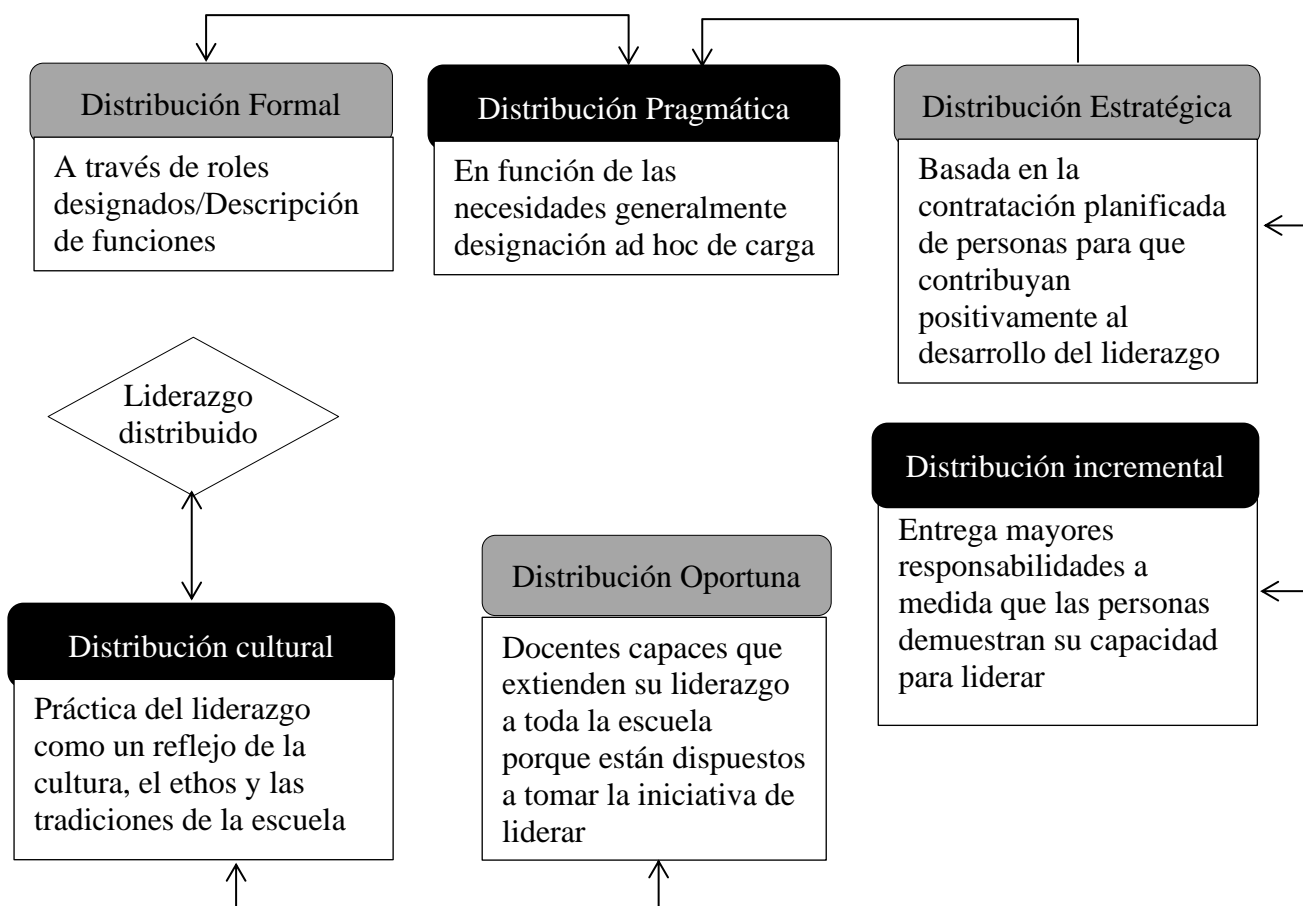
V.- DESARROLLO Y CONTENIDOS DEL MODELO DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO

La transferencia del liderazgo se da como un liderazgo compartido, que es asumido de manera responsable por un grupo humano y profesional, capaz de asumir los retos que le son propuestos y que; además, van surgiendo con el transcurrir del tiempo o situación; este grupo debe tener un sentido de empatía con el gestor de la organización, de tal manera que se equilibre el respeto y la estima.

El potencial de transferencia del Liderazgo Distribuido tiene como pieza fundamental la confianza, pues es considerada la base del capital social interno y posibilita ese frágil intercambio de la transferencia del liderazgo que explicita el autor. Es importante señalar este aspecto, pues en él están inmersas algunas características del Liderazgo Distribuido, como la confianza, el cual se detalla más adelante.

El siguiente cuadro muestra a manera de esquema cuáles son los requisitos con los que debe contar el líder y el equipo, para poder realizar la transferencia de un Liderazgo Distribuido en una organización; si estos requisitos se logran obtener, el PTL concluirá en el éxito de la organización. Según el autor, las capacidades de los integrantes del mismo se multiplicarían y éstos podrían ejercer una fuerte influencia, que permitiría producir innovación en el entorno y el desarrollo de talentos de sus integrantes.

El Potencial de Transferencia del Liderazgo Distribuido



Fuente: Longo (2008)

Se puede observar en el gráfico sobre el PTL, que el éxito del mismo recae, tanto en los requisitos que posee el líder como los integrantes de su equipo; además, del factor confianza que se desarrolla entre ellos. Dentro de las profesiones de los integrantes del equipo. En consecuencia, se necesita contar con un grupo humano capaz de recibir ese liderazgo y que esté dispuesto a aceptar y realizar retos, mirando siempre hacia el futuro.

Confianza: Para que el Liderazgo Distribuido se ejerza en un ambiente educativo el director debe transmitirlo mostrando seguridad sobre los integrantes de la organización, proyectando este valor en cada uno de los miembros; de tal forma, que éstos asuman y promuevan el liderazgo, teniendo en cuenta la seguridad en sí mismos y utilizando el mando a distancia que explicamos anteriormente.

Es a partir de la confianza, que se van a desarrollar las diversas relaciones internas en la organización, tanto desde la gestión del conocimiento de la institución como del funcionamiento de las normas de reciprocidad. Es así que, la confianza es la pieza medular para la base de un conocimiento intelectual como para la formación del mismo valor.

El Liderazgo Distribuido exige de los miembros de la organización “un sistema recíproco de fe” (Ghoshal y Bartlett 1997, citado por Longo 2008:90), pues la relación recíproca entre ellos es la base del capital social interno de las organizaciones, sóloteniéndose mutuamente confianza se podrá llevar a cabo el proceso de transmisión del Liderazgo Distribuido, afianzarse y permitir la ejecución del mismo en la organización educativa.

Talento: Podemos definir el talento como una cualidad que surge de la autonomía del propio ser y que en ocasiones se desarrolla a partir del interés,

persistencia y dedicación que se propone cada persona; además, puede surgir a partir de factores de carácter individual y social, pues la cultura juega un papel importante.

Se cree que las actitudes son aprendidas y ellas florecen en el individuo cuando éste tiene de donde aprenderlas.

En la vida de los seres humanos se ha desarrollado uno o varios talentos y esto es muestra que quizá hubo alguien en su entorno que lo propició, tal vez de manera deliberada o no, las mismas que más tarde actuaron como operadores del talento.

El talento se asocia a una serie de aptitudes que se manifiestan o expresan en condiciones sociales estimulantes.

Por ello en la actualidad, el desarrollo del talento dentro de las organizaciones es pieza fundamental en el éxito de las mismas. Es el desarrollo del factor humano en plena era de la información. “Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se refleja en la gestión del talento” (**Chiavenato** 2002).

Desde la perspectiva del Liderazgo Distribuido para **Longo** (2009), el talento se va generando entre los integrantes, a partir de las iniciativas que va brindando el entorno durante el desarrollo de las tareas propias de la organización.

El desarrollo del talento favorece la colaboración eficaz de sus integrantes, permitiendo en ella la distribución de las tareas de manera adecuada. Aprovechar el talento de cada miembro de la institución permite que cada uno funcione como una pieza que asegura el éxito del trabajo de toda la organización.

Cuando se habla de talento se debe tomar en cuenta el desarrollo de capacidades. Desde el Liderazgo Distribuido, desarrollar capacidades va a permitir que el individuo incorpore nuevas herramientas, para desarrollarse dentro de la sociedad y se convierta en un talento.

Todas las personas cuentan con una variedad de capacidades, de las cuales no son plenamente conscientes, pero las van desarrollando a partir de las necesidades que se generan dentro de un determinado ambiente, poniendo en juego las habilidades que poseen y es en el proceso que los individuos las van interiorizando y siendo conscientes de las mismas.

Los individuos dentro de una institución deben preocuparse por incrementar nuevas capacidades, para lograr nuevos retos que surgen en la organización, de esta manera se dará un desarrollo profesional y organizacional.

Motivación: Cuando las personas se integran a una organización traen consigo ciertos impulsos y necesidades que influyen su desempeño en el trabajo; uno de estos impulsos es la motivación. Podemos decir que, la motivación surge a partir de una necesidad en el individuo, la cual debe ser satisfecha buscando diversos mecanismos que le permitan realizar diversas acciones, para el logro de su objetivo.

La motivación es considerada como el conjunto de fuerzas externas e internas o factores endógenos o exógenos, que posee cada integrante de la organización, para conducirse de manera asertiva ante las dificultades o cambios que se presentan en su contexto; además, permite la formación de metas personales que sigue cada colaborador dentro de la organización. Esta puede darse como algo íntimo; propio de la personalidad y poco puede hacerse para despertarla si no surge de manera espontánea en ellos.

Desde el Liderazgo Distribuido **Longo** (2008), afirma que siendo éste una concepción emergente, se basa en una tarea compartida iniciada por quien dirige una organización con la certeza de “promover en su entorno la aparición de personas dispuestas a asumir responsabilidades sobre iniciativas proyectos, encargos, experimentos” (**Longo** 2009:4), es decir, motivar entre sus seguidores, personas dispuestas a ejercer acciones propias de liderazgo.

Efectivamente, la motivación en la organización está estrechamente ligada a la capacidad de liderar, al grado de participación y al manejo de un grupo de trabajo.

Se presenta con frecuencia en los miembros de la organización a partir de las experiencias y la relación que sienten con respecto a sus directivos. En organizaciones donde se desarrolla un Liderazgo Distribuido, los directivos brindan a sus profesionales incentivos que los motivan, no necesariamente desde lo económico, pues éste puede incluir un elogio, una palmada en la espalda, una nota de felicitación o un elogio público que enriquece el valor de su trabajo.

Según **Madrigal** (2009) la motivación puede ser:

Motivación intrínseca: Cuando puede involucrarse libremente en determinadas actividades. De tal manera que sea una tendencia inherente para buscar retos y novedades, para extender y ejercitar las propias capacidades y para explorar y aprender.

Motivación extrínseca: Entendida como las metas y retos para influir en el comportamiento de las personas.

Liderazgo múltiple: Cuando se habla de un liderazgo múltiple desde el Liderazgo Distribuido se está atribuyendo esta característica a los docentes de una organización educativa que han aprendido de sus pares diversas estrategias,

permitiendo así su desarrollo personal como la toma de decisiones acertadas en beneficio de la organización.

Ello ha surgido desde una formación basada en el mismo centro educativo, lo que supone una misma visión compartida de la escuela (**Murillo 2006**).

El Liderazgo Distribuido va a permitir el desarrollo del trabajo colectivo, dejando de lado el individualismo característico de la labor docente. Cabe resaltar que se necesita tener una visión compartida a nivel de toda la comunidad, donde los integrantes de la organización puedan y deban sentir que su trabajo es realmente eficiente, de manera tal que se fortalezca a los mejores profesionales.

Todo lo anteriormente mencionado va a permitir entre los docentes, el desarrollo de su capacidad para la toma de decisiones, especialmente en la solución de problemas que se presenten en el trabajo cotidiano. Sin embargo, no sólo vamos a centrarnos en el trabajo de los docentes, pues a través del Liderazgo Distribuido, la participación de otros agentes, como los alumnos, va a tener un papel primordial en el desarrollo o en la evolución del centro; ya que desde el aula se produce el aumento de los aprendizajes de los alumnos. Por tal motivo, se necesita pues, que las coordinaciones entre ambos grupos sean efectivas y coherentes. “La mejora del centro depende de la acción coordinada de los propios implicados” (**Murillo 2006**). Entonces estaremos hablando de un liderazgo múltiple que congregate a todos los miembros de la comunidad educativa.

V.- METODOLOGÍA

Para el logro de los objetivos de esta investigación en esta primera etapa de diagnóstico, se utilizó una metodología cuantitativa de carácter descriptiva exploratoria. Específicamente, se aplicó un cuestionar sobre liderazgo distribuido través de un cuestionario a los directivos, docentes y administrativos. Esta aplicación se realizó durante los meses de septiembre y octubre de 2018, por medio de un grupo de directivos de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate de Atalaya.

El Modelo de Liderazgo Distribuido se desarrollará con toda la muestra de directivos, docentes y padres de familia para poder potenciar la toma de decisiones, tomando como base las dimensiones del liderazgo distribuido.

Fundamentalmente se trabajará con SEIS (6) talleres vivenciales de acuerdo a las dimensiones del liderazgo distribuido.

TALLERES	
TALLER N° 1:	Distribución formal:
	Trata de la manera en que se asignan las responsabilidades en las estructuras y roles formales de la institución.
TALLER N° 2:	Distribución pragmática
	Trata de la asignación de tareas de carácter más puntual a ciertos profesionales en la organización, con la finalidad de descomprimir o bajar la carga de tareas que se concentran en la dirección.
TALLER N° 3:	Distribución estratégica:
	Se orienta a una perspectiva de más largo plazo, al cumplimiento de objetivos fundamentales definidos por la misión y visión de la institución.
TALLER N° 4:	Distribución incremental:
	Trata de la ampliación del potencial de liderazgo a otros actores de la propia organización.

TALLER N° 5:	Distribución oportuna:
	El liderazgo es asumido respondiendo a un sentido de oportunidad emergente más que a una planificación.
TALLER N° 6:	Distribución cultural:
	Trata de las prácticas de liderazgo que reflejan vínculos fuertes entre los integrantes de la comunidad, que comparte un conjunto de valores y una concepción común de liderazgo compartido.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se caracterizó el deteriorado clima institucional en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate: expresado en un elevado porcentaje de acuerdo al instrumento aplicado a los docentes, directivos y administrativos. según el clima institucional en el pre test del grupo experimental **el 72.73% su nivel es regular.**
2. Se diseñó el modelo de Liderazgo Distribuido para optimizar el clima institucional en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate.
3. Se aplicó el Modelo de Liderazgo Distribuido obteniéndose como resultado del que los docentes de la Institución Educativa Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate Atalaya en el post test del grupo **experimental el 63.64% su nivel es Bueno.**
4. Por lo tanto, si se diseña, elabora y aplica un modelo de liderazgo distribuido sustentado en la teoría de Spillane entonces se optimizará el clima institucional en la IE Integrado N° 64986-B Francisco Bolognesi de Santa Rosa de Laulate. Atalaya, mediante la prueba estadística T de Student para muestras dependientes a un nivel de significancia del 5%.

CAPITULO V: RECOMENDACIONES

- Realizar y divulgar este tipo de investigaciones novedosas que contemplen experiencias de liderazgo distribuido en las instituciones educativas públicas en nuestro país y en la Ugel Atalaya-Ucayali.
- Ampliar la investigación a otras dimensiones y categorías que inciden en el ejercicio del liderazgo distribuido y que pueden surgir a partir de la presente investigación.
- Establecer en las instituciones educativas orientaciones y lineamientos claros que faciliten y fomenten el liderazgo distribuido con la participación de los docentes, personal directivo, y estudiantes.
- Es necesario considerar los efectos de una perspectiva distribuida del liderazgo en los procesos de influencia y poder entre el líder y sus seguidores. Por ello, se requiere poner más atención a factores micropolíticos, de competencia entre líderes y el uso retórico del trabajo asociativo como un modo de control de la identidad profesional de los educadores.
- Otro elemento necesario a tomar en cuenta es que los estudios de liderazgo distribuido generalmente se restringen por los límites organizacionales y los roles formales de los líderes. Se vuelve necesario, entonces, considerar el estudio de este concepto en redes inter-organizacionales y resaltar el rol que juegan los líderes informales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alvarado, O. (2003) *Gerencia y Marketing educativo*, Lima, ED UAP.

Arizaga, R y Tejada, J. (2004). *Clima institucional, manejo de conflictos en la escuela*, Lima. IPP. ED Fargraf SRL..

Arizaga, R y Tejada, J. (2004). *Clima institucional, manejo de conflictos en la escuela*, Lima. IPP. ED Fargraf SRL.

Bolívar- Botia, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?* Revisión de la investigación y propuesta. Magis.

Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: La Muralla.

Bolívar, A.(1997). *Liderazgo, Mejora y Centros Educativos*. [enlínea]. Madrid: UNED (pp.25-46).

Bolívar, A.(1999). *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid:Editorial Síntesis.

Cano, J. (2001). *El rendimiento escolar y sus contextos*. *Revista Complutense de Educación*.

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

Cascón, I. (2000a). *Análisis de las calificaciones escolares como criterio de rendimiento académico*. Recuperado de:
<https://campus.usal.es/~inico/investigacion/jornadas/jornada2/comun/c17.html>

Cascón, I. (2000b). *Predictores del rendimiento académico en alumnos de primero y segundo de BUP*. Recuperado de <http://campus.usal.es/~inico/investigacion/jornadas/jornada2/comun/c19.html> •

Celis, S y Sánchez, N.(2012). *El Liderazgo Distribuido en docentes de una Institución Educativa Escolar Particular*. Tesis de Maestría en Educación, en la mención de Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú.Lima-Perú.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.

Crozier, R. (2001). *Diferencias individuales en el aprendizaje. Personalidad y rendimiento escolar*. Madrid: Narcea.

Cuadra, D. (2009). *Teorías subjetivas en docentes de una escuela de bajo rendimiento, sobre la enseñanza y el aprendizaje del alumno*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 14 (42).

Garay, P. (2008). *Modelo de liderazgo para una dirección efectiva*. En O. Maureira (Ed.), *Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo*. Santiago: Ediciones Universidad Católica Silva Henríquez.

García, I (2008). *Liderazgo distribuido: una teoría emergente aplicada al liderazgo educativo*. Organizaciones educativas al servicio de la sociedad / coord. por Joaquín Gairín Sallán, Serafín Antúnez Marcos, Vol. 2, 2008 (CD-ROM), ISBN 978-84-7197-905-6

García, I (2009). *Liderazgo distribuido: una nueva visión del liderazgo educativo*. *Innovación y cambio en las organizaciones educativas* / coord. por Aurelio Villa

Sánchez, Perspectiva teórica del liderazgo educativo hacia nuevas formas de liderazgo: liderazgo distribuido

García, I (2010). *Organizar y dirigir en la complejidad: instituciones educativas en evolución* / coord. por María Asunción Manzanares Moya, Vol. 2, 2010 (CD: organizar y dirigir en la complejidad: instituciones educativas en evolución), ISBN 978-84-7197-649-9, pág. 132008, ISBN 978-84-271-2975-7, págs.631-652.

García, I (2011). *Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica*. Omnia Año 16, No. 3, 2010, pp. 19 – 36. ISSN: 1315 - 8856
Gronn, P (2002), Distributed leadership as a unit of analysis. The Leadership Quarterly, 13, pp. 423-451.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, Jr. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructuras y procesos*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill.

Gronn, P. (2000) *Distributed properties: a new architecture for leadership*. *Educational Management and Administration*, 28 (3), 371–338.

Gronn, P. (2003) *The New Work of Educational Leaders: Changing Leadership Practice in an Era of School Reform* (London: Paul Chapman). Hargreaves, A (2007), “Sustainable Professional Learning Communities”, in L. Stoll and K. S. Louis (eds.), *Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas*, Professional Learning, Open University Press, Maidenhead, pp. 181-195.

Guerrero, J.(2016). *Percepciones de los estudiantes sobre el liderazgo ejercido por sus representantes estudiantiles en una escuela pública de alto rendimiento de Lima*. Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima-Perú.

Harris, A (2007), “*Distributed leadership: conceptual confusion and empirical reticence*”, International Journal of School Leadership, Vol. 10, No. 3, pp. 31-325.

Leithwood, K. (ed.) (2000): *Understanding schools as intelligent systems*. Stanford, Co: Jai Press. (Advances in Research and Theories of School Management and Educational Policy, vol. 4).

Leithwood, K. y Riehl, C. (2005). *What do we already know about educational leadership?* En W. Firestone y C. Riehl (Eds.), *A new agenda for research in educational leadership*. New York: Teacher College Press. Spillane, J (2005), *Distributed leadership*. The Educational Forum, 69(2), pp. 143-50.

Longo, F. (2008). “*Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación*”. Capital Humano. Barcelona, número 226, pp.84-91. Consulta: 14 abril de 2011.<<http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/SGEC/Documents/liderazgo%20distribuido.pdf>>

Longo, F. (2008). *Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación*. Capital Humano, 226, 84-91.

López, P. (2013). *Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: El caso de la investigación en educación*. Cinta Moebio, 47, 83-94. doi: <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2013000200003>

Martín, M. (1997). *Planificación y práctica educativa*. Escuela Española.Madrid.

Maureira, O. (2004). *Liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. 2(1), 1-20. Recuperado de <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>

Maureira, O. (2007). *Liderazgo para la eficacia escolar: Una estrategia para la calidad*. Santiago de Chile: Ediciones UCSH.

Maureira, O., Moforte, C., y González, G. (2014). *Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares*. *Perfiles educativos*, 36(146), 134-153. doi: [https://doi.org/10.1016/S0185-2698\(14\)70132-1](https://doi.org/10.1016/S0185-2698(14)70132-1)

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 CI DE, Chile.

Murillo, J. (2006). “Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido” REICE Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad. *Eficacia y Cambio en Educación*, volumen 4 (4e), pp. 11-24. Consulta: 11 abril de 2011.<<http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>.>Recuperado de <http://magisinvestigacioneducacion.javeriana.edu.co> Revista Internacional de Investigación en Educación, 3 (5), 79-106.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Octava edición. México DF: Prentice Hall Hispanoamérica. Pag 347 (B. central de San Marcos) HD 58.7 R71 1999.

Roman, M. (2004) *Sociedad del conocimiento y refundación de la escuela en el aula*. Lima, ED. Libro amigo,técnica. Lima: Cartolan EIRL. Pág. 10 (B.N. del Perú) 378.1543 – V19.

Roman, M. (2004). *Sociedad del conocimiento y refundación de la escuela en el aula*. Lima, ED. Libro amigo.

Spillane, J.(2010). *Educational leadership & management: taking a distributed perspective*. Organizar y dirigir en la complejidad: instituciones educativas en evolución / coord. por María Asunción Manzanares Moya, Vol. 1, 2010 (Libro: organizar y dirigir en la complejidad: instituciones educativas en evolución),

Tello, C. (2008). *Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política*. Revista Iberoamericana de Educación, 46 (6), 149-156.

Triviños, A.(2013). *Prácticas de Liderazgo Distribuido en el contexto escolar*. Tesis de Maestría en la mención de Gestión y Liderazgo Escolar de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN
CARRER DE INTEGRADO N° 64986-B FRANCISCO BOLOGNESI DE SANTA ROSA DE
LAULATE ATALAYA



CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO

El presente instrumento está orientado a recoger información relevante respecto a sus percepciones sobre el desarrollo del Liderazgo distribuido en los Docentes. Las respuestas que usted proporcionará serán totalmente confidenciales. Agradezco que siga las siguientes instrucciones

- Marque "X" en la alternativa que refleje su punto de vista.
- Seleccione una sola respuesta teniendo en cuenta la escala siguiente:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

LIDERAZGO DISTRIBUIDO						
Liderazgo Colectivo		5	4	3	2	1
1.	En la I.E. se promueve la apertura al dialogo al interior de las comisiones del PAT.					
2.	En la I.E los docentes tienen libertad para tomar decisiones sobre los planes de trabajo de las comisiones del PAT.					
3.	En la I.E. se brinda apoyo a las propuestas de las comisiones del PAT que generan cambios significativos en la institución educativa.					
4.	En la I.E. se promueve el liderazgo de los docentes en las diversas comisiones del PAT identificando sus fortalezas y habilidades.					
5.	En la I.E. se aprovecha la especialización /capacitaciones de los docentes para una mejor distribución del trabajo en las Comisiones del PAT.					
6.	En la I.E. se brinda oportunidades a las comisiones del PAT de liderar nuevas iniciativas en la institución educativa.					
7.	En la I.E. se promueve un ambiente de trabajo favorable que ayude al desarrollo del liderazgo de los coordinadores de las comisiones del PAT.					
8.	En la I.E. se brinda orientación a las comisiones del PAT sobre las responsabilidades y características del liderazgo en la I.E a través de un trato horizontal.					
9.	En la I.E se entregan resoluciones de reconocimiento por la labor destaca que realizan los docentes de las comisiones del PAT .					
10.	En la I.E se realizan acciones colectivas entre el equipo directivo y las comisiones del PAT para lograr una meta en común.					

Liderazgo Coordinado		5	4	3	2	1
11.	En la I.E. se promueve la apertura al dialogo al interior de las comisiones de grado / área.					
12.	En la I.E los docentes tienen libertad para tomar decisiones sobre los planes de trabajo de las comisiones de grado / área.					
13.	En la I.E. se brinda apoyo a las proyectos innovadores de las comisiones de grado / área que generan cambios significativos en el logro de los aprendizajes.					
14.	En la I.E. se promueve el liderazgo de los docentes en las comisiones de grado/ área identificando sus fortalezas y habilidades.					
15.	En la I.E. se aprovecha la especialización /capacitaciones de los docentes para una mejor distribución del trabajo en las comisiones de grado / área.					
16.	En la I.E. se brinda oportunidades a las comisiones de grado/ área de liderar nuevas iniciativas de mejora de los aprendizajes.					
17.	En la I.E. se promueve un ambiente de trabajo favorable que ayude al desarrollo del liderazgo de los coordinadores de las comisiones de grado /área.					
18.	En la I.E. se brinda orientación a las comisiones de grado / área sobre las responsabilidades y características del liderazgo en la I.E a través de un trato horizontal.					
19.	En la I.E se entregan resoluciones de reconocimiento por la labor destaca que realizan los docentes de las comisiones de grado /área.					
20.	En la I.E se realizan acciones coordinadas entre el equipo directivo y las comisiones de grado / área para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.					
Liderazgo Colaborativo						
21.	En la I.E. se promueve la apertura al dialogo al interior de las comisiones de tutoría.					
22.	En la I.E. los docentes tienen libertad para tomar decisiones sobre los planes de trabajo de las comisiones de tutoría.					
23.	En la I.E. se brinda apoyo a las proyectos innovadores de las comisiones de tutoría que generan cambios significativos en la convivencia y el clima escolar.					
24.	En la I.E. se promueve el liderazgo de los docentes de las comisiones de tutoría identificando sus fortalezas y habilidades.					
25.	En la I.E. se aprovecha la especialización /capacitaciones de los docentes para una mejor distribución del trabajo en las comisiones de tutoría.					
26.	En la I.E. se brinda oportunidades a las comisiones de tutoría para liderar nuevas iniciativas de mejora de la convivencia y el clima escolar.					
27.	En la I.E. se promueve un ambiente de trabajo favorable que ayude al desarrollo del liderazgo de los coordinadores de las comisiones de tutoría.					
28.	En la I.E. se brinda orientación a las comisiones de tutoría sobre las responsabilidades y características del liderazgo en la I.E a través de un trato horizontal.					

29.	<i>En la I.E se entregan resoluciones de reconocimiento por la labor destaca que realizan los docentes de las comisiones de tutoría.</i>					
30.	<i>En la I.E se realizan acciones colaborativas entre el equipo directivo y las comisiones de tutoría para mejorar la convivencia y el clima escolar.</i>					



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN
IE INTEGRADO N° 64986-B FRANCISCO BOLOGNESI DE SANTA ROSA DE
LAULATE ATALAYA



**ENCUESTA DE CLIMA INSTITUCIONAL PARA LOS DIRECTORES Y
DOCENTES**

INSTRUCCIONES: Se está haciendo un estudio que busca optimizar el Clima Institucional en la IE Integrado n° 64986. La encuesta es anónima. Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y contesta sinceramente. Te agradezco por tu colaboración Estimado(a) profesora lea atentamente cada pregunta y elija una de las cinco alternativas según su criterio, marcando con una X. Teniendo en cuenta que:

1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = De acuerdo

N°	COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL	1. Totalm. en desac.	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalm. de acuerdo
01	Existe respeto mutuo entre el personal de la institución.				
02	Existe apertura entre el director, el personal docente, auxiliar y administrativos para tratar problemas relacionados con la institución.				
03	El personal docente respeta y apoya la decisión que toma el grupo aún cuando no refleje su propia posición.				
04	Considera que el personal que labora en la institución está comprometido con la misión y visión de la misma.				
05	El personal de la institución posee y conoce el reglamento interno.				
06	El comportamiento del profesorado es favorable a la imagen de la institución.				
07	El director comparte información y mantiene informado a su personal oportunamente.				
08	Considera que en la institución se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas.				
09	El profesorado en general reacciona en forma ecuánime ante situaciones conflictivas en el aula.				
10	El profesorado asiste puntualmente y con regularidad a sus clases.				
11	Demuestra ser competente en el desempeño de su trabajo.				
12	Los profesores sienten satisfacción de trabajar en la institución.				
13	El director promueve el trabajo en equipo.				
14	Se integra al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes.				
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL					
15	Identifica actividades y tareas prioritarias y las reajusta.				
16	Prevee los riesgos y organiza adecuadamente los planes y acciones.				
17	El director realiza gestiones en beneficio de la institución.				
18	Plantea metas claras que son consistentes con las estrategias adoptadas.				

19	Se organizan pequeñas comisiones para resolver problemas, según como se presenten				
20	Existen responsables por áreas, elegidas democráticamente por sus pares, las cuales rotan según normas.				
21	Cuenta con un ambiente adecuado para realizar las tareas				
22	La comunicación entre la comunidad educativa es abierta.				
23	Realiza monitoreo teniendo en cuenta metas y plazos.				
DINÁMICA INSTITUCIONAL					
24	Un salario mayor es un estímulo para mejorar el rendimiento profesional y a una satisfacción personal.				
25	Toma decisiones y las asume, teniendo en cuenta sus principios y su moral.				
26	Muestra flexibilidad para la presentación de los documentos y/o informes para el personal de la institución.				
27	El director respeta y apoya la decisión del grupo aún cuando no refleje su propia posición				
28	El director comparte el reconocimiento por los logros del equipo aún cuando no refleje su propia posición.				
29	Identifica problemas y los resuelve utilizando estrategias adecuadas.				
30	Es asertivo ante la existencia de una situación compleja.				
31	Toma decisiones difíciles cuando es necesario.				
32	La dirección se preocupa y protege a su personal en determinadas circunstancias.				
33	Tiene predisposición por aprender de los demás.				
34	Busca actualizarse permanentemente enriqueciendo sus conocimientos				
35	El profesorado se preocupa por introducir innovaciones en sus actividades pedagógicas				
36	Demuestra transparencia en sus actos y gestiones				
37	Admite y reconoce los méritos de las personas.				

Fuente: Gibson y sus Colaboradores (1984) Clima organizacional.

PANEL FOTOGRAFICO

I.E INTEGRADO N°64986-B FRANCISCO BOLOGNESI DE SANTA ROSA DE LAULATE



PLANA DOCENTES PRIMARIA Y SECUNDARIA





DIRECTORA ESTUDIANTES DEL MINICIPIO ESCOLAR



DIRECTORA, DOCENTES Y ESTUDIANTES.



GENERANDO UN CLIMA INSTITUCIONAL A TRAVES DEL LIDERAZGO DIRECTORA DOCENTES



MODELO DE LIDERAZGO PARA MEJORRAR EL CLIMA INSTITUCIONAL
DIRECTORA Y ESTUDIANTES.





MODELO DE LIDERAZGO PARA GENERAR UN BIEN CLIMA INSTITUCIONAL
DIRECTORA PADRES DE FAMILIA.



MODELO DE LIDERAZGO PARA GENERAR UN BUEN CLIMA INSTITUCIONAL ENTRE PARES (ENTRE DOCENTES) TRABAJO EM EQUIPO



HACIENDO ESTRATEGIAS PARA MEJORRA EL CLIMA INTITUCIONAL



HABILIDADES BLANDAS EN UN MODELO DE LIDERAGO PARA GENERAR UN BUEN CLIMA INSTITUCIONAL





GENERANDO UN BUEN CLIMA INSTITUCIONAL A TRAVES DEL DIALOGO
DOCENTES Y PADRES DE FAMILIA.





DOCENTE PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES FOMENTANDO UN BUEN CLIMA INSTITUCIOANL



EL LIDERAZGO EN LOS ESTUDOANTES GENERANDO UN BUEN CLIMA INSTITUCIONAL.





MODELO DE LIDERAZGO PARA OPTIMIZAR UN BUEN CLIMA Y LA PARTICIPACION ACTIVA ENTRE LOS ACTORES DE LA I.E. DIRECTORA, DOCENTES, PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES.





Modelo de liderazgo trabajando con las redes para un buen clima educativo






Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Ruth Conde Lozano
Título del ejercicio: TRABAJO
Título de la entrega: MODELO DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO PARA OPTIMIZAR EL C...
Nombre del archivo: TESIS_-_RUTH_CONDE_LOZANO_1.docx
Tamaño del archivo: 7.57M
Total páginas: 128
Total de palabras: 24,233
Total de caracteres: 134,566
Fecha de entrega: 07-sept.-2022 12:14a. m. (UTC-0400)
Identificador de la entrega... 1894162927

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y
EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION


TESIS

MODELO DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO PARA OPTIMIZAR
EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA LE INTEGRADO N° 64986-B
FRANCISCO BOLOGNESI DE SANTA ROSA DE LAULATE
ATALAYA AÑO 2017

Presentada para obtener el grado académico de Maestra en Ciencias de la Educación
con mención en Gerencia Educativa Estratégica

AUTORA:
Ruth Conde Lozano

ASESOR:
Evert José Fernández Vásquez

LAMBAYEQUE – PERÚ


MSc. . Evert José Fernández Vásquez
Asesor

MODELO DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO PARA OPTIMIZAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E INTEGRADO N° 64986-B FRANCISCO BOLOGNESI DE SANTA ROSA DE LAULATE ATALAYA AÑO 2017

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Catolica de Trujillo	5%
Trabajo del estudiante		

2	m.monografias.com	1%
Fuente de Internet		

3	repositorio.unia.edu.pe	1%
Fuente de Internet		


4	www.educacion.gob.es	1%
Fuente de Internet		

5	connect.uniminuto.edu	1%
Fuente de Internet		

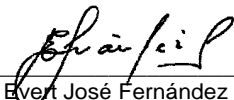
6	doczz.es	<1%
Fuente de Internet		

7	repositorioacademico.upc.edu.pe	<1%
Fuente de Internet		

8	Submitted to Universidad de Murcia	<1%
Trabajo del estudiante		


MSc. Ever José Fernández Vásquez
Asesor

9	Submitted to Universidad de Salamanca Trabajo del estudiante	<1 %
10	www.tesis.uchile.cl Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Systems Link Trabajo del estudiante	<1 %
12	bibliotecadigital.usbcali.edu.co Fuente de Internet	<1 %
13	www.mindmeister.com Fuente de Internet	<1 %
14	es.m.wikipedia.org Fuente de Internet	<1 %
15	idoc.pub Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Universidad de Sevilla Trabajo del estudiante	<1 %
17	Submitted to Ana G. Méndez University Trabajo del estudiante	<1 %
18	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	repositorio.cidecuador.org Fuente de Internet	<1 %
20	creativecommons.org Fuente de Internet	<1 %


 MSc. . Evert José Fernández Vásquez
 Asesor

21	pa.bibdigital.ucc.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
22	revistas.ucm.es Fuente de Internet	<1 %
23	www.minedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
24	Submitted to Tecsup Trabajo del estudiante	<1 %
25	Submitted to Universidad de Ciencias y Humanidades Trabajo del estudiante	<1 %
26	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	Submitted to Instituto Superior de Formacion Docente Salomé Urenq Trabajo del estudiante	<1 %
28	Submitted to Universidad Catolica De Cuenca Trabajo del estudiante	<1 %
29	Jorge Victor Wilfredo Cachay Wester, Vanny Judith Soplapuco Vilchez, Carlos Eduardo Wester La Torre, Luis Alberto Rodriguez-Delfin et al. "Molecular characterization of mitochondrial Amerindian haplogroups and the amelogenin gene in human ancient DNA from three archaeological sites in	<1 %

Lambayeque - Peru", Genetics and Molecular Biology, 2020

Publicación

30

www.educacionfch.cl

Fuente de Internet

<1 %

31

Submitted to Universidad Anahuac México Sur

Trabajo del estudiante

<1 %

32

Submitted to Universidad del Rosario

Trabajo del estudiante

<1 %

33

www.campus-oei.org

Fuente de Internet

<1 %

34

www.buscalibre.com.co

Fuente de Internet

<1 %

35

digibug.ugr.es

Fuente de Internet

<1 %

36

www.cerrejoncoal.com

Fuente de Internet

<1 %

37

res.cloudinary.com

Fuente de Internet

<1 %

38

David Mendoza Armas. "El Liderazgo Educativo", Xihmai, 2013

Publicación

<1 %

39


Submitted to Universidad Del Magdalena

Trabajo del estudiante

<1 %

MSc. . Ever José Fernández Vásquez

Asesor

40	Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS Trabajo del estudiante	<1 %	
41	ddd.uab.cat Fuente de Internet	<1 %	
42	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante	<1 %	
43	baixardoc.com Fuente de Internet	<1 %	
44	es.mongabay.com Fuente de Internet	<1 %	
45	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1 %	
46	Óscar Maureira Cabrera, Sergio Garay. "Hacia la medición de la distribución del liderazgo en escuelas efectivas y vulnerables en Chile", Perfiles Educativos, 2019 Publicación	<1 %	
47	Submitted to INACAP Trabajo del estudiante	 MSc. . José Fernández Vázquez Asesor	<1 %
48	Silvia Mayoral-Rodríguez, Carme Timoneda-Gallart, Frederic Pérez-Álvarez. "Effectiveness of experiential learning in improving cognitive Planning and its impact on problem solving and mathematics performance / Eficacia del	<1 %	

aprendizaje experiencial para mejorar la
Planificación cognitiva y su repercusión en la
resolución de problemas y el rendimiento
matemático", Cultura y Educación, 2018

Publicación

49

www.leonardopachon.com

Fuente de Internet

<1 %

50

Submitted to Davy College

Trabajo del estudiante

<1 %

51

Bravo Sanzana, Monica, Sonia Salvo Garrido,
and Carlos Muñoz Poblete. "Profiles of
Chilean students according to academic
performance in mathematics: An exploratory
study using classification trees and random
forests", Studies In Educational Evaluation,
2015.

Publicación

<1 %

52

Submitted to Universidad Nacional Jose
Faustino Sanchez Carrion

Trabajo del estudiante

<1 %

53

Submitted to Pontificia Universidad Catolica
de Puerto Rico

Trabajo del estudiante

<1 %

54

eprints.nottingham.ac.uk

Fuente de Internet

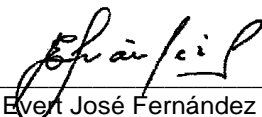
<1 %

55

repositorio.ipicyt.edu.mx

Fuente de Internet

<1 %


MSc. . Evert José Fernández Vázquez

Asesor

57

Emilio J. Veiga-Río, Fernando López-Azcárate. "Una nueva escuela. Un nuevo modelo de dirección", Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación, 2015

Publicación

<1 %

58

Problema. Anuario de Filosofía y Teoría del Derecho. "Revista completa", Problema. Anuario de Filosofía y Teoría del Derecho, 2020

Publicación

<1 %

59

"Technology, Sustainability and Educational Innovation (TSIE)", Springer Science and Business Media LLC, 2020

Publicación

<1 %

60

Julio Aldana, Mariannys Salón, Nelson Guzmán. "Liderazgo sistémico en las competencias gerenciales docentes universitarias", CIENCIAMATRIA, 2019

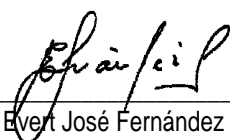
Publicación

<1 %

61

Leidy Indira Hinestroza Córdoba. "Aplicación de tecnologías sostenibles para el desarrollo de alimentos nutritivos y saludables dirigidos a mejorar el estado nutricional de la población del departamento del Chocó

<1 %


MSc. . Evert José Fernández Vásquez
Asesor

(Colombia)", Universitat Politècnica de Valencia, 2021

Publicación

62

alianzaarkana.org

Fuente de Internet

<1 %

63

bibliotecadigital.univalle.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

64

files.sld.cu

Fuente de Internet

<1 %

65

fr.scribd.com

Fuente de Internet

<1 %

66

pedagogiaignaciana.com

Fuente de Internet

<1 %

67

repository.ut.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

68

www.rinace.net

Fuente de Internet

<1 %

69

www.scielo.sa.cr

Fuente de Internet

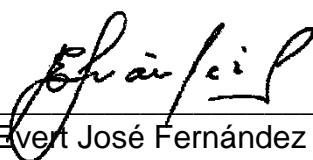
<1 %

70

programa.cienciayeducacion.rimed.cu

Fuente de Internet

<1 %



MSc. . Evert José Fernández Vásquez

Excluir citas

Activo

Asesor

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, EVERT JOSE FERNANDEZ VASQUEZ, usuario revisor del documento titulado:

- MODELO DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO PARA OPTIMIZAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E INTEGRADO N° 64986-B FRANCISCO BOLOGNESI DE SANTA ROSA DE LAULATE ATALAYA AÑO 2017

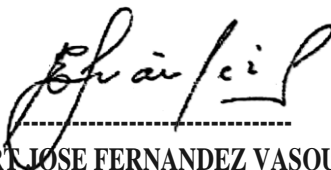
Cuyo autor es, RUTH CONDE LOZANO

Identificado con documento de identidad 80125741; declaro que la evaluación realizada por el programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 15 % verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 13 de SETIEMBRE del 2022



EVERT JOSE FERNANDEZ VASQUEZ

DNI: 16690483

ASESOR

Se adjunta:

*Resumen del Reporte automatizado de similitudes

*Recibo Digital