

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

Modelo de liderazgo distribuido para mejorar el rendimiento académico en el área de comunicación de los estudiantes de secundaria de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana-Iquitos.

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

Investigadora:

Carla Maribel Poemape Nomberto

Asesor:

Msc. Evert Jose Fernandez Vasquez

LAMBAYEQUE – PERÚ

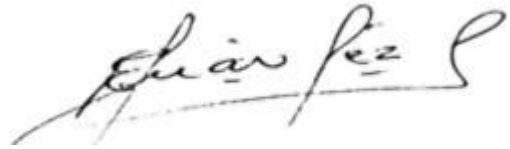
2019

**Modelo de Liderazgo Distribuido para mejorar el Rendimiento Académico en el
área de Comunicación de los estudiantes de secundaria en la Institución Educativa
N° 60112 San Pablo de Cuyana-Iquitos.**

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

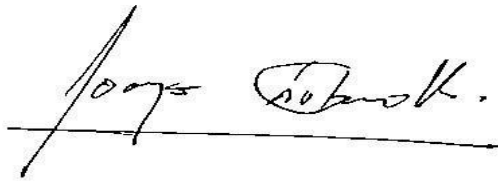


Carla Maribel Poemape Nomberto
Autora



M.Sc Evert Fernández Vásquez
Asesor

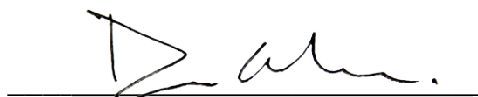
APROBADO POR:



Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
Presidente del Jurado



Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio
Secretario del Jurado



M.Sc Daniel Edgar Alvarado León
Vocal del Jurado



Nº 000084



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 10:00 pm horas del día 13 de Febrero del año dos mil 19 en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 0081-2020 D-FACHSE, de fecha 06/01/2020 conformado por:

- Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi PRESIDENTE(A)
- Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio SECRETARIO(A)
- MSc Daniel Edgar Alvarado León VOCAL
- MSc Evert Jose Fernandez Vasquez ASESOR(A)



con la finalidad de evaluar la tesis titulada Modelo de liderazgo distribuido para mejorar el rendimiento académico en el área de comunicación de los estudiantes de secundaria de la institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana - Iquitos.

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Carla Maribel Poemape Nomberto

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 0143-2020 D-FACHSE, de fecha 10/02/2020

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 Histórico 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) 15 puntos que equivale al calificativo de Regular

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

Siendo las 11:00 pm horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

Jorge Castro
PRESIDENTE

SE
SECRETARIO

R. León
VOCAL

ASESOR

Observaciones: _____

En el Acta de Sustentación de Tesis se evidencia el proceso de sustentación de tesis. La misma que ha sido refrendada por el jurado conformado por el presidente, secretario y vocal, mas no se registra la firma del asesor, cuya labor efectiva es durante el proceso de elaboración de tesis y su presencia en el acto de sustentación de la tesis es voluntaria. Por tanto, su ausencia no invalida el acto de sustentación.

El/la sustentante cumple con los requisitos para la emisión de su grado académico correspondiente.

Lambayeque, 28 de enero del 2021.



A handwritten signature in black ink, appearing to read "Percy Morante".

Dr. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA
DIRECTOR UP-FACHSE

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, EVERT JOSE FERNANDEZ VASQUEZ, usuario revisor de:

Tesis
Trabajo de Suficiencia Profesional
Trabajo Académico

Titulado

Modelo de liderazgo distribuido para mejorar el rendimiento académico en el área de comunicación de los estudiantes de secundaria de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana-Iquitos.

Cuyo(s) autor(es) es(son): Carla Maribel Poemape Nomberto DNI° 43264313, declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud 16%, verificables en el Resumen del Reporte Automatizado de similitudes que se acompaña.

El(La/Los/Las) suscrito(a/s/as) analizó 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, 06 de febrero del 2026



Nombres y Apellidos: EVERT JOSE FERNANDEZ VASQUEZ
DNI N°: 16690483
ASESOR

- *Reporte Automatizado de similitudes*
- *Recibo Digital*

Estrategias Modelo de liderazgo distribuido para mejorar el rendimiento académico en el área de comunicación de los estudiantes de secundaria de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana-Iquitos

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%	7%	4%	6%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	12%
2	fdocuments.ec Fuente de Internet	4%
3	1library.co Fuente de Internet	3%
4	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, UNAD Trabajo del estudiante	1%
6	docplayer.es Fuente de Internet	1%
7	psicologiaymente.com Fuente de Internet	1%


MSC.EVERT JOSE FERNANDEZ VASQUEZ
ASESOR
DNI.16690483

8	Fuente de Internet		1 %
9	psicoloca-margaux.blogspot.com	Fuente de Internet	1 %
10	livrosdeamor.com.br	Fuente de Internet	1 %
11	www.elcomercio.com	Fuente de Internet	1 %
12	documents.worldbank.org	Fuente de Internet	1 %
13	Submitted to Universidad Continental	Trabajo del estudiante	< 1 %
14	repositorio.ucv.edu.pe	Fuente de Internet	< 1 %
15	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja	Trabajo del estudiante	< 1 %
16	intellectum.unisabana.edu.co	Fuente de Internet	< 1 %
17	es.slideshare.net	Fuente de Internet	< 1 %
		 MSC.EVERT JOSE FERNANDEZ VASQUEZ ASESOR DNI.16690483	< 1 %
18	rixplora.upn.mx	Fuente de Internet	< 1 %
19	repositorio.unp.edu.pe	Fuente de Internet	

	ri.ues.edu.sv	Fuente de Internet	< 1 %
20	larepublica.pe	Fuente de Internet	< 1 %
21	www.preceden.com	Fuente de Internet	< 1 %
22	www.timetoast.com	Fuente de Internet	< 1 %
23	pt.scribd.com	Fuente de Internet	< 1 %
24	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	Trabajo del estudiante	< 1 %
25	blancas2.seccionamarilla.com.mx	Fuente de Internet	< 1 %
26	repositorio.uct.edu.pe	Fuente de Internet	< 1 %
27	guiaproyectosociointegrador.blogspot.com	Fuente de Internet	< 1 %
28	www.jfktampico.edu.mx	Fuente de Internet	< 1 %
29	dspace.utb.edu.ec	Fuente de Internet	< 1 %
30			< 1 %



MSC.EVERT JOSE FERNANDEZ VASQUEZ

ASESORA

DNI.16690483

31	www.scribd.com	Fuente de Internet	< 1 %
32	elpopular.pe	Fuente de Internet	< 1 %
33	repositorio.utesup.edu.pe	Fuente de Internet	< 1 %
34	www.slideshare.net	Fuente de Internet	< 1 %
35	prezi.com	Fuente de Internet	< 1 %
36	germancompemoci.blogspot.com.es	Fuente de Internet	< 1 %
37	alicia.concytec.gob.pe	Fuente de Internet	< 1 %
38	kipdf.com	Fuente de Internet	< 1 %
39	www.coursehero.com	Fuente de Internet	< 1 %
40	repositorio.unap.edu.pe	Fuente de Internet	< 1 %
	 MSC. EVERT JOSE FERNANDEZ VASQUEZ ASESOR DNI 16690483		
41	pedagogogos-online-aceb.blogspot.com	Fuente de Internet	< 1 %
42	documentop.com	Fuente de Internet	< 1 %



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: Carla Maribel Poemape Nomberto
Título del ejercicio: Revisión de similitudes
Título de la entrega: Modelo de liderazgo distribuido para mejorar
Nombre del archivo: Informe fina_Poemape_Nomberto.Docx.
Tamaño del archivo: docx 254.24K
Total páginas: 36
Total de palabras: 4,740
Total de caracteres: 27,045
Fecha de entrega: 21-Diciem.-2024 02:37p. m. (UTC+0300)
Identificador de la entrega... 2272845981

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAestrÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN



TESIS

Programa de Escuela de Padres basado en la teoría humanista, apoyados en el software Power Point, para mejorar el clima familiar de los niños y niñas de la L.E.I. N° 154 de la provincia de Ilo en el año 2017.

Presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información

Investigadora:

Bach. Karina Rosalva Fuentes Calcino

Asesora:

Dr. Mario Victor sabogal Aquino

LAMBAYEQUE 2020

MSC. EVERT JOSE FERNANDEZ VASQUEZ

ASESOR
DNI.16690483

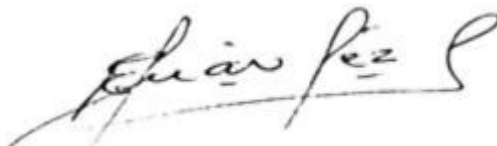
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Carla Maribel Poemape Nomberto investigadoras principales, y Msc. Evert Jose Fernandez Vasquez asesor del trabajo de investigación **Modelo de Liderazgo Distribuido para mejorar el Rendimiento Académico en el área de Comunicación de los estudiantes de secundaria en la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana-Iquitos**, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo 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, 27 de Febrero 2023



Carla Maribel Poemape Nomberto
Investigador



Msc. Evert Jose Fernandez Vasquez
Asesor

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis queridos padres Salvador y Margarita por su apoyo, consejo, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles y por apoyarme con los recursos necesarios para poder ser profesional me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter mi empeño, mi perseverancia para conseguir mis objetivos.

A mí amado hijito Gencko por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

Carla Maribel

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud a Dios Todopoderoso quien supo guiarme por el buen camino y permitirme abrazar la abnegada profesión de la docencia y así mismo bendecirme todos los años con mi puesto de trabajo y poder continuar superándome día a día. También por permitir sustentar mi tesis y lograr así obtener mi título de Maestría.

Gracias a mis queridos Padres por el apoyo constante y sacrificio que hicieron por mí, sin lo cual difícilmente hubiese logrado mi propósito.

A mi hijito por ser el motor y motivo en mi vida y por permitirme ser cada día mejor madre a su lado.

A mi pareja por estar siempre a mi lado y entenderme en todo momento.

A la Universidad Pedro Ruiz Gallo por abrir sus puertas para realizar mis estudios de bachillerato y maestría. Y en ella gracias a todas las personas que fueron partícipe de este proceso ya sea de manera directa e indirecta.

Al Director, personal Docente y Alumnos de la I. EN “San Pablo de Cuyana “y en forma muy especial al personal docente integrantes de la muestra de investigación, ya que sin su apoyo no hubiese cumplido con los objetivos de la presente investigación.

Carla Maribel

RESUMEN

El problema científico del trabajo de investigación, se observa en los estudiantes o de secundaria bajos niveles de rendimiento en el área de Comunicación de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana-Iquitos. **El objetivo general** de la investigación es Proponer un Modelo de Liderazgo Distribuido para mejorar el rendimiento de los estudiantes de secundaria de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana-Iquitos. **El objeto de estudio:** Proceso de mejora del rendimiento del área de Comunicación de los estudiantes de secundaria en la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana-Iquitos. **La hipótesis planteada** como alternativa de solución al problema: Si se propone un Modelo de Liderazgo Distribuido sustentado en la teoría científica de Jim Spillane entonces contribuirá a la mejora del rendimiento en el área de Comunicación de los estudiantes de secundaria en la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana-Iquitos. De acuerdo con la hipótesis y los objetivos propuestos el tipo de investigación es descriptiva y propositiva y el diseño es cuasi experimental; para la recolección de datos se aplicó el cuestionario de Liderazgo Distribuido a los docentes de nivel secundario y para los estudiantes un pre test y post test para determinar el rendimiento escolar en el área de Comunicación.

Palabras clave: Liderazgo Distribuido, Rendimiento Académico, Área de Comunicación y Modelo.

ABSTRACT

The scientific problem of research work, is observed in students or high school students with low levels of performance in the area of Communication of the Educational Institution No. 60112 San Pablo de Cuyana-Iquitos. The general objective of the research is to propose a Distributed Leadership Model to improve the performance of secondary school students of the Educational Institution No. 60112 San Pablo de Cuyana-Iquitos. The object of study: Process to improve the performance of the communication area of secondary school students in the Educational Institution No. 60112 San Pablo de Cuyana-Iquitos. The hypothesis proposed as an alternative solution to the problem: If a Distributed Leadership Model based on the scientific theory of Jim Spillane is proposed then it will contribute to the improvement of the performance in the area of Communication of secondary school students in the Educational Institution No. 60112 San Pablo de Cuyana-Iquitos. According to the hypothesis and the proposed objectives, the type of research is descriptive and purposeful and the design is almost experimental; For the data collection, the Distributed Leadership questionnaire was applied to secondary level teachers and for students a pre-test and post-test to determine school performance in the area of Communication.

Key words: Distributed Leadership, Academic Performance, Communication Area and Model.

INDICE

DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INDICE.....	x
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	48
<u>1.1.</u> BASES TEÓRICO CIENTÍFICAS:.....	16
<u>1.1.1.</u> TEORÍAS CIENTIFICAS DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO.....	16
<u>1.1.2.</u> ENFOQUES DE APRENDIZAJE Y RENDIMIENTO ACADÉMICO.....	19
<u>1.2.</u> BASES TEÓRICO CONCEPTUALES.....	23
<u>1.2.1.</u> CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO.....	23
<u>1.2.2.</u> CONCEPTUALIZACIÓN DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO.....	28
<u>1.2.3.</u> ROL DEL DIRECTOR EN EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO.....	30
1.2.4. LIDERAZGO DISTRIBUIDO COMO PROPUESTA DE GESTIÓN.....	30
1.2.5. PROYECTOS Y ESTUDIOS ACERCA DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN ORGANIZACIONES ESCOLARES.....	33
1.2.6. DEFINICIONES DE RENDIMIENTO ACADÉMICO.....	39
1.2.7. CARACTERÍSTICAS DEL RENDIMIENTO.....	42
1.2.8. TIPOS DE RENDIMIENTO.....	43
1.2.8. FACTORES QUE AFECTAN EL RENDIMIENTO.....	44
CAPITULO II: DISEÑO METODOLOGICO	
2.1. Metodología empleada	
CAPITULO III.....	53
3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	53
3.2 CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA: Modelo de Liderazgo Distribuido para los estudiantes de 5° año de secundaria en la Institución Educativa San Pablo de Cuyana de la ciudad de Iquitos.....	60

CAPITULO IV: CONCLUSIONES.....	76
CAPITULO V: RECOMENDACIONES.....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXOS	84

INTRODUCCIÓN

La investigación educativa sobre el rendimiento académico ha formado parte de una constante de indagación y conocimiento sobre el tema durante los últimos treinta años en nuestro país. Sin embargo, el gran volumen de trabajo acumulado no parece haber contribuido suficientemente a la creación de una teoría consistente sobre el rendimiento académico, y, mucho menos, haber seguido la estela de exigencia que comporta la creación de teorías científicas sobre la cuestión. Se produce la constatación de gran cantidad de tendencias, pero no se establecen conocimientos de mayor alcance dadas las limitaciones de los diseños metodológicos bajo los que se han llevado a cabo la mayoría de las investigaciones. Ante esta situación, proponemos la consecución de las denominadas teorías de alcance intermedio con el fin de desarrollar un esquema conceptual progresivo más general que promueva la consolidación de grupos de teorías especiales, de las cuales derivar hipótesis que se puedan investigar empíricamente con mayor profundidad (**Nieto Martín, 2008**).

Específicamente, la evidencia disponible respecto del liderazgo exitoso en el aprendizaje de los estudiantes justifica dos afirmaciones (**Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004**): El liderazgo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos. Los efectos del liderazgo usualmente son mayores en establecimientos donde son más necesarios para el logro de aprendizajes (Ej. escuelas vulnerables). **Anderson (2012)**.

El presente trabajo de investigación nos muestra la importancia que debe tener el liderazgo distribuido del director, orientado a mejorar el rendimiento académico de las niñas y los niños del nivel primario de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de

Miraflores, es determinante para alcanzar una educación de calidad para todos, pero principalmente para los estudiantes que se desenvuelven en condiciones sociales, culturales y económicas, altamente desfavorables.

En este sentido, se abre aquí un desafío precisamente para el liderazgo distribuido, en cuanto exigencia de comprometer a todos los actores que puedan aportar a la tarea de la calidad. De hecho, una cosa cierta, es que en un futuro muy cercano las nuevas modalidades de colaboración entre las escuelas, va a dominar el panorama educativo y por tanto, se generarán nuevos desafíos considerables para el liderazgo, especialmente colaborativo. De suyo el liderazgo distribuido, implica el compromiso de muchos – no sólo de unos cuantos – y se basa en un enfoque colectivo para construir capacidades en las escuelas (A Harris & Lambert, 2003).

A partir de lo expuesto surgió la motivación y el interés para la realización de ésta investigación **evidenciándose el problema científico** donde se observa en los estudiantes de 5° grado de secundaria bajos niveles de rendimiento en el área de Comunicación en la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana de Iquitos.

Se planteó como **objetivo general**: Proponer un Modelo de Liderazgo Distribuido para mejorar el rendimiento académico en el área de Comunicación de los estudiantes de secundaria de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana de Iquitos.

Los Objetivos Específicos:

_ Diagnosticar en la realidad actual el rendimiento en el área comunicación de los estudiantes de secundaria de la I.E. N° 60112 de Iquitos, a través de un test.

_ Diseñar un modelo de liderazgo distribuido para mejorar el rendimiento en el área de comunicación de los estudiantes de secundaria de la I.E. N° 60112 de la ciudad de Iquitos.

_ Evaluar los resultados del rendimiento en el área de comunicación de los estudiantes de secundaria de la I.E. N° 60112 de la ciudad de Iquitos después de la aplicación del Modelo de Liderazgo Distribuido.

El objeto de investigación: Proceso de mejora del rendimiento del área de comunicación de los estudiantes de secundaria de la I.E. N° 60112 San Pablo de Cuyana de la ciudad de Iquitos.

La hipótesis planteada es: Si se propone un modelo de liderazgo distribuido sustentado en la teoría científica de Jim Spilliane entonces se contribuirá a la mejora del rendimiento en el área de comunicación de los estudiantes de secundaria en la I.E.N° 60112 de Iquitos.

El estudio comprende los siguientes capítulos:

En el primer capítulo: se aborda el marco teórico tanto de la variable dependiente: rendimiento académico y la otra variable la independiente que este caso fue el liderazgo distribuido organizado en base a dimensiones, características y principios del ejercicio del liderazgo distribuido.

En el segundo capítulo Se detalla la metodología empleada así como el tipo, diseño, e instrumento empleados en la recolección de la información.

En el tercer capítulo: Resultados de la Investigación comprende el análisis y discusión de los resultados y la presentación de la propuesta o la etapa de significación práctica.

Finalmente, se consigna las conclusiones a las que se ha arribado al término de la investigación, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos.

Espero con ésta investigación contribuir al campo del conocimiento educativo con respecto al liderazgo distribuido y motivar a futuras investigaciones sobre este tópico en especial, que merece nuestra atención por constituir una gran oportunidad de eficacia y mejora en la escuela.

CAPÍTULO II: DISEÑO TEÓRICO

1.1. BASES TEÓRICO CIENTÍFICAS:

1.1.1. TEORÍAS CIENTÍFICAS DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Teoría de la Cognición Distribuida: Como lo señala Rodríguez (2008) “El término cognición, etimológicamente del latín *cognitio*, se entiende aproximadamente como el conocimiento alcanzado mediante el ejercicio de las facultades mentales. Esto implica la existencia de un tipo de habilidad a la cual denominamos como la facultad o capacidad mental, explicada como función, dinámica y como estructura, lo que nos lleva a observar con más detenimiento el término, tanto como sistema físico y como sistema dinámico, sistema definido también, como facultad intelectual y su base estructurada, actuando dentro de los marcos de percepción, pensamiento, la memoria, la imaginación y la voluntad”.

El concepto de cognición debe comprender un marco más amplio que simplemente los procesos referentes al individuo, incluyendo sistemas técnicos sociales o sistemas cognitivos de mayor escala, de tal forma que abarquen grupos de individuos donde interactúan entre sí en un determinado entorno. Dentro de esta idea se planteaba que era mejor analizar los procesos y propiedades que se dan dentro de un ambiente donde interactúan los individuos, que conocer simplemente los procesos mentales que podrían darse en una persona.

Por otro lado, **García (2010)**, menciona la importancia de conocer las propiedades y procesos de un sistema cognitivo en el cual se necesita realizar un campo etnográfico del ambiente, que permita observar y describir el desarrollo de las actividades que realizan los individuos y las interacciones que podrían darse entre ellos.

La concepción tradicional de cognición es confrontada, al considerar a la cognición como distribuida, pues ésta se da no sólo sobre un individuo y sus procesos mentales, sino que se desarrolla en un contexto social y cultural donde existe una relación entre los individuos de una organización. A partir de lo expuesto, la teoría de la cognición presenta un nivel superior.

Al respecto **Hutchins (1995)**, citado por García (2010), plantea que la cognición distribuida pretende comprender la organización y operación de estos sistemas cognitivos de mayor escala, también denominados sistemas sociotécnicos como poderosos modelos que permiten observar las propiedades de procesamiento de información de los humanos, dados por la psicología cognitiva.

Se observa que la cognición distribuida se da a través de sistemas cognitivos integrados por individuos que participan en una organización, poseen conocimientos, lo comparten y transmiten. “La Cognición Distribuida se centra en la manera en que el conocimiento es transmitido entre los actores de un sistema y cómo la información necesaria para cooperar es propagada a través del mismo por estados representacionales y artefactos” (**García 2010**).

Teoría de la Actividad: Para García (2010), la Teoría de la Actividad propone desarrollar sistemas de aprendizaje colaborativos y de trabajo en grupo, para identificar aspectos que definen la naturaleza de una organización. Estos sistemas deben integrarse en estructuras flexibles, de tal manera que permitan facilitar la comunicación, promover la colaboración, coordinar tareas, realizar una interpretación del trabajo en común y permitir la reutilización de los resultados obtenidos. La teoría nace como un enfoque filosófico que permite analizar diferentes formas de actuar del individuo en su proceso de desarrollo y como parte de un sistema. Es así que la teoría de la actividad brinda una

concepción que permite identificar aspectos de la naturaleza social y ver la relación de los elementos con los que cuenta cada sistema.

Esta teoría integra elementos sociales y tecnológicos de un sistema que permiten ser estudiados al cual se le denomina actividad, con otros componentes, como la comunidad u organismo donde se desarrolla (incluyendo sus reglas sociales), las herramientas que se utilizan y los sujetos.

La Teoría de la Actividad identifica los elementos de la organización e indica cómo los aspectos sociales influyen en la forma de actuar de los grupos, convirtiéndose en un referente de las investigaciones de trabajo en grupo desde áreas como la psicología o pedagogía; facilitando el reconocimiento de elementos sociales y su relación con la organización. Esta es una visión social que destaca los elementos que intervienen en la realización de cada tarea dentro de un sistema u organización, la manera de cómo éstos influyen en los resultados y los roles de cada individuo que pertenece a la misma.

A partir de estas dos teorías surgen dos planteamientos sobre el Liderazgo Distribuido, uno es propuesto por Spillane (2004), quien se ha basado en el término de la cognición distribuida para generar a partir de éste, una teoría de Liderazgo Distribuido. El segundo planteamiento es dado por Gronn (2002), quien ha utilizado la Teoría de la Actividad, para orientar su trabajo y definición a este tipo de liderazgo. Ambos planteamientos son citados por García (2009).

Encontramos que los autores tienen puntos en común; cuando Spillane (2004), plantea que la práctica del liderazgo está repartida entre los miembros de la organización, Gronn (2002), afirma que ésta se da, desde una perspectiva agregada, no sólo entre las funciones ejercidas por el director, sino que es desempeñada también, por todos los miembros de la comunidad educativa. Se observa que Spillane (2004), desde su

perspectiva, señala que el Liderazgo Distribuido se entiende mejor a través de la búsqueda de tareas y de la interacción de varios de sus miembros; mientras que Gronn (2002), desde la perspectiva holística, complementa la concepción del Liderazgo Distribuido a través del reconocimiento de un trabajo y liderazgo de tipo intuitivo que surge cuando los individuos de una organización asumen de forma espontánea el cumplimiento de tareas.

Además, **Spillane (2006)**, menciona en su literatura que, el Liderazgo Distribuido es una herramienta de análisis que permite ver a la escuela y al grupo de personas que laboran en ella. Señalando también, que este tipo de liderazgo no es una receta para la organización, pero brinda una nueva perspectiva de liderar en el ámbito educativo que logra una sinergia entre los miembros de manera innovadora.

Según González (2010), es importante destacar que el liderazgo no es un asunto individual, sino más bien una red de relaciones entre las personas y la cultura organizativa que se da en ella y que se expande a toda la organización. Los roles del líder cambian o se complementan entre uno y otro individuo, sin que necesariamente ocupen un cargo o hayan asumido formalmente una responsabilidad. Es pieza clave desarrollar capacidades de Liderazgo Distribuido en los miembros de una organización, fomentando formas diferentes de trabajo colaborativo y un compromiso de todo el personal.

1.1.2. ENFOQUES DE APRENDIZAJE Y RENDIMIENTO ACADÉMICO

Las corrientes en el estudio del aprendizaje se han agrupado en torno a dos orientaciones: la cuantitativa (conductista y cognitivista) y la cualitativa.

Dentro de la orientación cualitativa se diferencian dos líneas de investigación: los estilos y los enfoques de aprendizaje; los segundos se sitúan dentro del paradigma del procesamiento de la información, aunque con un planteamiento fenomenológico distinto.

Los enfoques de aprendizaje tienen un carácter de predisposición u orientación a aprender de determinada manera, lo que les confiere parentesco con los estilos de aprendizaje, que son formas específicas y relativamente estables de procesar información. Los estilos se pueden considerar como predisposiciones, relativamente generales y constantes, que responden a una tendencia del sujeto y derivan de la disposición de un individuo a adoptar la misma estrategia en distintas situaciones, independientemente de las demandas específicas de la tarea. Sin embargo, los enfoques son más flexibles que los estilos y se modulan en función del contexto y de las necesidades, movilizand o las estrategias oportunas para conseguir los objetivos pretendidos, que son más específicos o particulares (Gargallo, Garfela & Pérez, 2006).

Barca, Peralbo, Brenlla, Seijas, Muñoz y Santamaría (2003) destacan los enfoques de aprendizaje como determinantes principales del rendimiento académico. Un enfoque de aprendizaje describe la combinación de una intención y una estrategia a la hora de abordar una tarea concreta en un momento concreto. Así, cuando el enfoque es superficial, hay la intención de conseguir calificaciones altas y se cuenta con técnicas apropiadas de memorización, entonces el estudiante tendrá un rendimiento adecuado. En cuanto al enfoque profundo, implica una motivación autodeterminada, lo cual supone esfuerzo y satisfacción por lo que estudia; en tal sentido, tiene una gran probabilidad de obtener un rendimiento alto en sus estudios.

Es importante tener presente que los enfoques de aprendizaje no son algo estable en el alumno, es decir, no son una característica personal inmutable.

Por el contrario, un alumno es capaz de adoptar uno u otro enfoque de aprendizaje (superficial o profundo) dependiendo de la tarea académica a la que se enfrente. En otras palabras, los enfoques de aprendizaje están en función tanto de las características individuales de los alumnos como del contexto de enseñanza determinado. Por esta razón, “un enfoque de aprendizaje describe la naturaleza de la relación entre alumno, contexto y tarea” (Biggs, Kember & Leung, 2001).

Enfoque profundo. Se basa en la motivación intrínseca; el estudiante tiene interés por la materia y desea lograr que el aprendizaje tenga significación personal. Las estrategias se usan para lograr la comprensión y satisfacer la curiosidad personal. A nivel de procesos, el estudiante interactúa con el contenido relacionando las ideas con el conocimiento previo y la experiencia, usa principios organizativos para integrar las ideas, relaciona la evidencia con las conclusiones y examina la lógica del argumento. A nivel de resultados se obtiene un nivel de comprensión profundo, integrando bien los principios fundamentales, así como los hechos. Los estudiantes con un perfil profundo suelen obtener buenos rendimientos académicos. Sin embargo, un enfoque exclusivamente profundo, por sí solo, no es tan bueno como el predominantemente profundo. Según Biggs (1987), los estudiantes que usan el primero definen sus propios objetivos y tratan de conseguirlos a su manera; si resulta que estos no son los objetivos académicos, dará la impresión de que el estudiante lo está haciendo mal en el sentido “oficial” del término, independientemente de lo satisfactorio que pueda ser el aprendizaje desde su particular punto de vista.

Enfoque superficial. Se basa en una motivación extrínseca; busca “cumplir” y evitar el fracaso. La intención del estudiante es cumplir con los requisitos de la evaluación mediante la reproducción. Las estrategias están al servicio de un aprendizaje

mecánico. Los procesos que se movilizan se orientan al aprendizaje memorístico, por repetición, de modo que hechos e ideas apenas quedan interrelacionados. El estudiante acepta las ideas y la información pasivamente, y se concentra sólo en las exigencias de la prueba o examen. Como resultado se obtiene una memorización rutinaria, sin reconocer los principios o pautas guía, y un nivel de comprensión nulo o superficial. Estos estudiantes tienen un bajo rendimiento con respecto a los objetivos y piensan abandonar los estudios antes de tiempo.

Así, por enfoques de aprendizaje se entiende a los procesos de aprendizaje que pone en marcha el aprendiz para enfrentarse a una tarea académica, provenientes tanto de sus percepciones de la tarea como de las características del individuo (Entwistle & Peterson, 2004).

Este concepto tiene tanto de elementos situacionales como personales (Biggs, 1988 y 1993). Cuando un estudiante se enfrenta a una tarea, se formula dos preguntas fundamentales: ¿qué quiero conseguir con esto? Y ¿cómo hago para conseguirlo? La primera va referida a metas y motivos, y la segunda, a estrategias y recursos para lograrlos (McCune & Entwistle, 2011).

Así, los enfoques de aprendizaje se basan en motivos y utilizan determinadas estrategias.

En este contexto, la actuación docente, como bien precisa Tejedor (2003), se modifica en función de los productos de aprendizaje que se desean conseguir. Ahora será necesario, además, dedicar más tiempo a la preparación de materiales, al diseño de actividades diversas, a ayudar a los estudiantes a construir activamente el conocimiento, a ser conscientes de sus modos de aprender, lo que supone cederles progresivamente el

control de su propio aprendizaje, preparar preguntas para suscitar la discusión y planificar actividades que requieran la participación activa del alumno.

1.2. BASES TEÓRICO CONCEPTUALES

1.2.1. 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:

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.

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), 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 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.

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.

1.2.2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Hay un nuevo liderazgo, con base moral, centrada en valores, que por naturaleza promueve su propia socialización, su distribución en el conjunto. Se debe resaltar que el concepto de Liderazgo Distribuido es realmente nuevo o novedoso para las reformas educativas, algunos de los autores más destacados que sostienen este concepto son Graetz, Hartley and Allison, Harris and Chapman, Spillane, Halverson and Diamond, y Kets de Vries. Todos coinciden en que el liderazgo distribuido sigue las directrices o iniciativas de la dirección si bien este liderazgo se aprovecha para el bienestar y funcionamiento en el centro de las iniciativas o influencias de todos los integrantes externos e internos al centro. (Hammersley-Fletcher y Brundrett, 2005; Storey, 2004), se debe enfatizar que este concepto ira evolucionando en la medida en que contribuya favorablemente a la eficacia de las organizaciones, en este caso las educativas.

El origen o la idea del liderazgo distribuido, se ha derivado de la psicología cognitiva y social, específicamente sobre la base de la teoría distribuida de la cognición y de la actividad (Hutchins, 1995, Spillane, Halverson, y Drummond, 2001).

En el campo de las organizaciones dinámicas el término se ha utilizado como sinónimo para un jefe o manager de equipo o proyecto (Barry, 1991). Los conceptos actuales de la dirección distribuida no implican que las estructuras u organizaciones formales de la gerencia dentro de las escuelas sean eliminadas o reestructuradas. Se asume que hay una relación entre los procesos verticales y laterales de la dirección y que la atención está prestada a la dirección como interacción más bien que a la dirección como acción. Así, Gronn (2000) ve el liderazgo distribuido como una característica emergente e inesperada de un grupo o red de individuos que obran recíprocamente, es una forma de acción establecida que ocurre cuando la gente trabaja.

Sólo recientemente emergió el concepto del liderazgo distribuido, como una red de actividades e interacciones de la dirección a través de la gente y de las situaciones (e.g., Camburn, Rowan, & Taylor, 2003; Copeland, 2003; Heller & Firestone, 1995; Smylie & Denny, 1990; Spillane, Halverson, & Diamond, 2004).

Esta teoría admite, en un inicio, una concentración de capacidades en uno de los miembros del sistema, este actuará solamente como facilitador de un proceso que lleva, necesariamente, a la apropiación de estas capacidades por parte del colectivo. A diferencia del liderazgo en su sentido arcaico, este liderazgo, no necesita del desnivel entre líder y liderado para existir, pues su esencia no es la competencia, sino la cooperación. Acepta las diferencias, la diversidad, y aún más, se enriquece gracias a ellas, pero estas diferencias jamás darán lugar a la aparición de rangos o jerarquías personales. Los colectivos humanos que experimentan este liderazgo distribuido y participativo desarrollan armónicamente las potencialidades de todos sus miembros, desdibujando todo resabio de autoritarismo, paternalismo, tecnocracia o manipulación.

Este liderazgo sin líderes es, en definitiva, un liderazgo comunitario, orientado a la emergencia del ser organizacional, esa entidad sutil que es, desde una perspectiva sistémica u holística, más que la suma de las partes constitutivas.

Este liderazgo varía, en definitiva, el concepto de poder. Ya no se trata del poder obsoleto, tribal y partidista que se ejerce en beneficio propio o de la propia parte, si no de un poder sobre uno mismo y junto con otros. Aparecen así las dos caras indisolubles de un mismo proceso, la transformación individual y transformación colectiva, unidas en relación de recursividad sin que ninguna de ellas pueda pretender preceder a la otra, a pesar de que la lógica lineal promovida por el viejo paradigma nos tiene a priorizar una u otra. Los valores que orientan tanto este cambio personal como comunitario, son

valores que hoy emergen por doquier en las mentes y corazones de los miembros de la humanidad.

1.2.3. ROL DEL DIRECTOR EN EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

El manejo de una organización educativa necesita responder a las demandas o necesidades propias de la institución, donde los esquemas de trabajo sean menos estructurados y verticales; para ello es necesario un proceso de cambio en las actitudes y formas de trabajar tanto de los directivos como del equipo que conforman la organización, permitiendo la autonomía en cada uno de ellos y otorgando mayores responsabilidades. “Se necesita para lograr eficacia un director capaz de ejercer un liderazgo distribuido, con una conducta centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente, una dirección visionaria, que asuma riesgos, directamente implicado en las decisiones pedagógicas, y bien formadas en procesos de cambio” (García 2010:33). De esta manera, el rol del director se convierte en una pieza importante en la organización educativa.

1.2.4. LIDERAZGO DISTRIBUIDO COMO PROPUESTA DE GESTIÓN

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 en Leithwood (K Leithwood, 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” (K. 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.

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.

En este sentido Flessa y Anderson (2012) en trabajos de investigación en curso de Maureira (2012), precisan que a menudo, dicho enfoque es confundido con la toma de decisiones colaborativa y participativa en la escuela.

1.2.5. PROYECTOS Y ESTUDIOS ACERCA DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN ORGANIZACIONES ESCOLARES

Para muchos hablar de Liderazgo Distribuido es simplemente referirse a concepciones teóricas, tal como afirma Harris (2008), citado por López (2010), cuando menciona que el Liderazgo Distribuido es actualmente un concepto “teóricamente rico y empíricamente pobre”, por lo que hay un amplio consenso dentro del campo acerca de la necesidad de más investigación empírica que profundice en aspectos aun débilmente conocidos.

En este sentido, el presente estudio muestra proyectos y estudios del Liderazgo Distribuido que fueron seleccionados debido a su aplicación en el ámbito educativo; ya

que, la mayoría de experiencias en torno a este tipo de liderazgo se dan a nivel administrativo o empresarial.

En cada proyecto o estudio se precisa la periodicidad y el desarrollo de los mismos, así como algunos de los logros que se han obtenido y las expectativas que sobre ellos se tiene. Los casos investigados proceden de Chile, Finlandia, Canadá y Estados Unidos.

Desde la investigación realizada, se ha logrado encontrar algunas experiencias de aplicación del Liderazgo Distribuido en organizaciones educativas, en América y Europa, las mismas que destacan la importancia de desarrollar un liderazgo múltiple entre los actores de la organización; ya que, éstas han permitido mejorar algunos aspectos a nivel organizacional.

A continuación se detallan cuatro experiencias de la aplicación del Liderazgo Distribuido realizadas a partir del año 2000, como se sabe este tipo de liderazgo se podría instaurar como un enfoque innovador dentro de las organizaciones educativas.

Estudio del programa Futuro Infantil Hoy – Chile

Los estudios realizados por Sing, Wilson, Woodrow y Salazar (2010), dan cuenta que, en Chile se viene desarrollando el Programa Futuro Infantil Hoy (FIH) que manifiesta la necesidad de la activación y multiplicación de recursos del posible liderazgo en los centros, mediante un despliegue de los conceptos del Liderazgo Distribuido. El programa FIH es un proyecto transnacional desarrollado entre la Fundación Minera Escondida en Chile, la red de instituciones públicas que reúne a la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), la Fundación Integra, el Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC) y la Escuela de Educación de la Universidad de Western Sydney, Australia (UWS). Dicho programa intenta incrementar el desarrollo integral de los niños y niñas

que asisten a los centros de primera infancia, concentrándose en sus capacidades de comunicación oral y escrita, implementando estrategias de participación de bajo costo y efectivas con las familias y la comunidad.

El FIH beneficia a un total de 1800 niños entre los dos y seis años de edad, y cincuenta y cinco educadoras de cinco centros infantiles ubicados en contextos de alta vulnerabilidad social en la comuna de Antofagasta (Chile).

El programa que se ha realizado entre los años 2008 y 2010, busca la construcción de capacidades pedagógicas y comunitarias dirigido al desarrollo y fortalecimiento de capacidades de liderazgo pedagógico apropiadas para las comunidades vulnerables. El programa cuenta con una serie de pedagogías para la reflexión y participación, basadas en los conocimientos de la comunidad. El FIH constituye un esfuerzo del desarrollo del liderazgo que se orienta en la perspectiva de materializar las expectativas que la sociedad chilena y en particular los sectores sociales más desfavorecidos, apostando en la aplicación del Liderazgo Distribuido con miras de mejorar la educación de la primera infancia de los niños y niñas chilenos.

Como toda implementación o proyecto innovador se manifiesta que ha sido necesario desmitificar y aclarar las formas de comprender y poner en práctica el liderazgo, así como el reconocimiento y apoyo de la fluidez de las relaciones multidireccionales. Es importante en este proyecto la ampliación del liderazgo y la participación en el cambio.

El FIH ha contribuido a reforzar el Liderazgo Distribuido a través del análisis de talleres, donde los conceptos educacionales son claves de todas las técnicas que se emplean con las educadoras y los directores de los centros, dirigido al personal más antiguo. Todos estos aspectos han influido en la participación de todo el personal, donde

se aplican decisiones sobre la de nuevos enfoques en sus centros, a raíz de lo cual comprenden la forma de desarrollar y evaluar conjuntamente estos enfoques, para obtener un aprendizaje de calidad.

Los talleres del programa FIH se centraron en el liderazgo, incluyendo a las directoras y educadoras. Además, representantes de los tres niveles del personal, incluyendo las técnicas (auxiliares de educación) han viajado a Australia para mejorar su aprendizaje profesional. Se invitó también a miembros de las familias a asistir a algunos de los talleres del personal, en los cuales un aspecto fundamental consistió en vincular a las familias y sus comunidades con el currículum e incorporar a los padres y madres como miembros activos en el aprendizaje de sus hijos.

El proyecto se encuentra en proceso, aún no hay un resultado; sin embargo, éste presenta altas expectativas sobre el trabajo realizado con los padres, que sin duda espera obtener grandes éxitos.

Proyecto Nebraska Math sobre Liderazgo Distribuido en Estados Unidos

En Estados Unidos durante la última década, los estudios de Liderazgo Distribuido han desarrollado nuevos esquemas que hacen hincapié en el carácter distributivo de la dirección de la escuela y las prácticas de gestión. El objetivo de desarrollar esta perspectiva es distribuir y cultivar el conocimiento acerca de liderazgo y administración, sobre todo lo que respecta a la forma de liderar y gestionarla.

Los estudios de Liderazgo Distribuido han llevado a cabo varios proyectos con el objetivo de mejorar la enseñanza y el aprendizaje en las organizaciones educativas. Un ejemplo de ello es el trabajo que detallaremos a continuación.

El estudio NebraskaMATH, financiado por la National Science Foundation es una colaboración de la Universidad de Nebraska en Lincoln. El proyecto apunta a mejorar el rendimiento en Matemática para todos los estudiantes y disminuir la brecha entre los logros de las poblaciones en riesgo. Spillane (2008), y su grupo elaboraron para este estudio un instrumento de encuesta que permitía recopilar datos. Este estudio se dio durante el 2004 y 2007.

La educación y el apoyo de los líderes a los profesores de Matemática en secundaria es el objetivo central en Middle Institute Partnership, donde se desarrolla un proyecto en la Universidad de Nebraska en Lincoln (UNL) y financiado por una subvención de Matemática y la Ciencia de la Nacional Science Foundation.

La Matemática en el Middle Institute Partnership desarrolla un proyecto denominado M2 que ofrece una maestría de 25 meses, la cual permite la circulación de los profesores de Matemática de nivel medio, que aquí se denomina M2 asociados, ayudándoles a convertirse en los líderes intelectuales en sus escuelas, los distritos y más allá. El M2 del Instituto se centra no sólo en ofrecer un desarrollo profesional, sino también en la búsqueda de resultados basados en la evidencia sobre el aprendizaje, enseñanza y desarrollo de liderazgo.

Como parte de la iniciativa de investigación M2, los investigadores principales se han basado en los estudios de Liderazgo Distribuido por Middle School Mathematics Education (DLS). Este proyecto, centrado en la Northwestern University y financiado también por el National Science Foundation, utiliza el marco teórico y de diagnóstico del Liderazgo Distribuido para estudiar la dirección de la escuela.

El proyecto ha diseñado un estudio basado en la web (instrumento), el personal del School Staff Social Network Questionnaire (SSSNQ), ha elaborado dicho

instrumento para recoger empíricamente datos sobre la práctica de liderazgo en las escuelas primarias y secundarias. La SSSNQ utiliza una red social de enfoque para medir la interacción del liderazgo. También, realiza la captura de datos que son relevantes a dos de los principales objetivos del Instituto M2.

Uno de los objetivos del Instituto M2 es la construcción de capacidades de los profesores para convertirse en líderes de la comprensión intelectual en la enseñanza de la Matemática en sus escuelas. La SSSNQ brinda datos de redes sociales dentro de una escuela que permite comprender la medida en que actúan los asociados M2 como fuente de consejos sobre la enseñanza de sus colegas.

Además, se invita a un conjunto de participantes para los talleres intensivos de verano y cursos académicos anuales. El Instituto M2 busca construir una red de apoyo permanente entre los asociados y profesores de nivel universitario.

La alineación entre los objetivos de investigación del Instituto M2 y el instrumento de la encuesta diseñada por el DLS ha creado una oportunidad natural para la colaboración. Asimismo, se administró la encuesta a todos los asociados y M2 a todo el personal de diez escuelas de enseñanza media. En este estudio se describe el proceso de investigación y brinda algunas de las conclusiones iniciales acerca de cómo M2 socios actúan como líderes dentro de sus escuelas.

Proyecto finlandés en el marco del Liderazgo Distribuido

Finlandia es conocida mundialmente como un modelo de enfoque sistémico del liderazgo escolar, debido a su aproximación a la distribución del liderazgo. Esto se ha dado a conocer mediante un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) de 2007, el cual indica que en ese entorno de

descentralización, unido a la reducción de la matrícula y de los recursos para la educación, los municipios han ido adoptando nuevos enfoques sobre la distribución del liderazgo escolar y la colaboración.

Un ejemplo de ello es el caso de la ciudad de Tampere, donde las reformas municipales redistribuyeron el liderazgo escolar en varios niveles y direcciones. En un inicio, el liderazgo se redistribuye entre la autoridad municipal y las escuelas, una parte de los directores escolares han sido invitados a formar parte de las instancias municipales, con un tercio de su tiempo dedicado al distrito y el resto a las escuelas individuales. Los directores asimilados a nivel distrital desarrollan nuevos roles y funciones antes desempeñadas por las autoridades municipales (como planificación, desarrollo y evaluación), con lo cual adquieren mayores responsabilidades de tipo territorial que van más allá de los límites de su propia institución educativa.

Luego, al pasar estos directores al equipo municipal, la autoridad de educación municipal ya no trabaja sola, sino en forma colaborativa, compartiendo problemas y creando soluciones.

Después, la capacidad, experiencia y conocimientos de los nuevos líderes distritales se distribuyen entre su propia escuela y las de otras zonas.

1.2.6. DEFINICIONES DE RENDIMIENTO ACADÉMICO

Pizarro define el rendimiento académico como una medida de las capacidades respondientes o indicativas, que manifiestan, en forma estimativa, lo que una persona ha aprendido, como consecuencia de un proceso de instrucción o formación (**Pizarro**, 1985). La misma autora, desde una perspectiva del alumno, lo precisa como la capacidad

respondiente de éste frente a estímulos educativos, susceptibles de ser interpretados según objetivos o propósitos educativos preestablecidos (**Pizarro** et al., 1997).

El Ministerio de Educación de Colombia, dice que el rendimiento académico es entendido como el sistema que mide los logros y la construcción de conocimientos en los estudiantes, los cuales se crean por la intervención de didácticas educativas que son evaluadas a través de métodos cualitativos y cuantitativos en una materia (**MEN**, 2001).

En tal sentido, el rendimiento académico se convierte en una «tabla imaginaria de medida» para el aprendizaje logrado por el estudiante, que constituye el objetivo central de la educación. Sin embargo, en el rendimiento académico, intervienen muchas otras variables externas al sujeto, como la calidad del maestro, el ambiente de clase, la familia, el programa educativo, y variables psicológicas o internas, como la actitud hacia la asignatura, la inteligencia, la personalidad, entre otras. Por lo cual, desde el punto de vista de la investigación cualitativa dicho concepto no es medible directamente. Sin embargo, por lo importante que es el tener una medida aproximada de él para evaluar el proceso de formación, se acepta que el desempeño puede ser expresado por medio de la calificación asignada por el profesor o el promedio obtenido por el alumno. Es decir, se considera que el promedio resume el rendimiento académico (**Pinzón** et al., 2006, **Palacios** et al., 2007).

Para Adell (2006) el rendimiento escolar es un “constructo complejo, que viene determinado por un gran número de variables y sus correspondientes interacciones de muy diversos referentes: inteligencia, motivación, personalidad, actitudes, contextos, etc.”. Asimismo, se deben considerar los entornos familiares, sociales, culturales y económicos. Concluye señalando que las notas son el indicador fundamental del

rendimiento académico, pero que deben considerarse otros rendimientos como los de carácter psicológico, reactivo, de bienestar, de satisfacción entre otros.

Chadwick (1979) define el rendimiento académico como la expresión de capacidades y de características psicológicas del estudiante desarrolladas y actualizadas a través del proceso de enseñanza-aprendizaje que le posibilita obtener un nivel de funcionamiento y logros académicos a lo largo de un período o semestre, que se sintetiza en un calificativo final (cuantitativo en la mayoría de los casos) evaluador del nivel alcanzado.

Probablemente una de las variables más empleadas ó consideradas por los docentes e investigadores para aproximarse al rendimiento académico son: las calificaciones escolares; razón de ello que existan estudios que pretendan calcular algunos índices de fiabilidad y validez de éste criterio considerado como predictivo del rendimiento académico (no alcanzamos una puesta en común de su definición y sin embargo pretendemos predecirlo), aunque en la realidad del aula, el investigador incipiente podría anticipar sin complicaciones, teóricas ó metodológicas, los alcances de predecir la dimensión cualitativa del rendimiento académico a partir de datos cuantitativos.

Para Martínez-Otero (2007), desde un enfoque humanista, el rendimiento académico es “el producto que da el alumnado en los centros de enseñanza y que habitualmente se expresa a través de las calificaciones escolares”.

Para Caballero, Abello y Palacio (2007), el rendimiento académico implica el cumplimiento de las metas, logros y objetivos establecidos en el programa o asignatura que cursa un estudiante, expresado a través de calificaciones, que son resultado de una evaluación que implica la superación o no de determinadas pruebas, materias o cursos.

Por su parte, Torres y Rodríguez (2006, citado por Willcox, 2011) definen el rendimiento académico como el nivel de conocimiento demostrado en un área o materia, comparado con la norma, y que generalmente es medido por el promedio escolar.

El propósito del rendimiento escolar o académico es alcanzar una meta educativa, un aprendizaje. En tal sentido, son varios los componentes del complejo unitario llamado rendimiento. Son procesos de aprendizaje que promueve la escuela e implican la transformación de un estado determinado en un estado nuevo; se alcanza con la integridad en una unidad diferente con elementos cognitivos y de estructura. El rendimiento varía de acuerdo con las circunstancias, condiciones orgánicas y ambientales que determinan las aptitudes y experiencias.

En el rendimiento académico intervienen factores como el nivel intelectual, la personalidad, la motivación, las aptitudes, los intereses, los hábitos de estudio, la autoestima o la relación profesor-alumno; cuando se produce un desfase entre el rendimiento académico y el rendimiento que se espera del alumno, se habla de rendimiento discrepante; un rendimiento académico insatisfactorio es aquel que se sitúa por debajo del rendimiento esperado. La relación entre el proceso de aprendizaje y sus resultados tangibles en valores predeterminados; pero, en realidad, la complejidad del rendimiento académico se inicia desde su conceptualización pues las diferentes denominaciones del concepto generalmente sólo se explican por cuestiones semánticas (Navarro, 2003).

1.2.7. CARACTERÍSTICAS DEL RENDIMIENTO

García y Palacios (1991) consideraron que las características del rendimiento académico son:

(1) El rendimiento en su aspecto dinámico responde al proceso de enseñanza aprendizaje por lo tanto está ligado al esfuerzo del alumno.

(2) En su aspecto estático comprende el producto del aprendizaje generado por el alumno expresado por una conducta de aprovechamiento.

(3) El rendimiento está ligado a medidas de valor y juicios valorativos.

(4) El rendimiento es un medio y no un fin.

(5) El rendimiento está relacionado con propósitos de carácter ético que incluye perspectivas de carácter económico, por ello debe responder al modelo social vigente. (Garay, 2014).

Al decir que es un medio, implica que se utiliza para recoger información de cómo es el progreso de los estudiantes en el proceso de sus aprendizajes, por lo tanto, debe haber una evaluación permanente para hacer las medidas correctivas de ser necesario, en ello radica la importancia de la evaluación.

1.2.8. TIPOS DE RENDIMIENTO

Rendimiento individual

“Se pone de manifiesto en la adquisición de experiencias, hábitos, destreza, habilidades, actitudes, etc. Los aspectos de rendimiento individual se apoyan en la exploración de los conocimientos y de los hábitos culturales, campo cognoscitivo o intelectual”. (Garay, 2014).

Rendimiento social

“Las instituciones de educación al influir sobre un individuo, no se limita a este, sino que a través del mismo ejerce influencia en la sociedad en que se desarrolla”. (Garay, 2014).

Alcanzar el rendimiento adecuado es el reto para todo docente porque el resultado de su trabajo no afecta únicamente a sus estudiantes sino a todos los que lo rodean e incluso a toda la sociedad, la educación es por eso una profesión que exige mucha responsabilidad y compromiso con la sociedad.

1.2.9. FACTORES QUE AFECTAN EL RENDIMIENTO

Factor ambiental: Este factor comprende a los diferentes aspectos que rodean al proceso de enseñanza aprendizaje. Entre ellos tenemos: Hábitos alimenticios. Como sabemos una alimentación balanceada contribuye a la atención, memoria, concentración y en general al rendimiento. (Patzan, 2014). Papalia, Wendkos y Duskin (2005) mencionaron que “en la actualidad el consumo de frutas y verduras es menor al de dulces, chocolates y gaseosas, esto produce un nivel alto de colesterol, grasas y calorías. Esta deficiencia está vinculada a calificaciones más bajas en las pruebas estandarizadas”. (Patzan, 2014).

Una alimentación balanceada de los estudiantes, sobre todo adolescentes, está siendo descuidada partiendo desde sus propias familias, muchos llevan dinero en lugar de una lonchera nutritiva como sucede generalmente con estudiantes menores, a esto se suma ciertos desórdenes alimenticios que suelen presentarse por seguir modelos inadecuados o tener una determinada imagen.

El descanso y horas de sueño: Morris y Maisto (2001) citado por Patzan (2014) “consideraron que los trastornos de sueño pueden generar cansancio o fatiga. Si las

personas pierden crónicamente una o dos horas de sueño todas las noches, les cuesta mucho prestar atención en el día, sobre todo en tareas monótonas y para recordar”). Lo recomendable es que los estudiantes duerman de 10 a 12 horas.

Incluso no solo se ve afectado los procesos cognitivos sino también estado de ánimo, generalmente las persona que no descansa el tiempo recomendable se sienten irritables y sus estados emocionales se alteran.

Hábitos de estudio: Santiago (2003) citado por Patzan (2014) recomendó “establecer un horario de estudio, distribución y organización adecuada del tiempo, repasar diariamente las asignaturas, no dejarlo todo para el final, desarrollar hábitos eficientes de lectura, estudiar en un lugar libre de ruidos, con buena iluminación y ventilación”. Para ello se requiere un trabajo coordinado entre la escuela y las familias, pero en muchos casos, nuestra realidad nos indica que muchos de nuestros estudiantes no cuentan con acompañamiento de algún familiar y no supervisan el aprovechamiento adecuado del tiempo.

Factor personal: Autoconcepto: Se entiende como la idea que se tiene de uno mismo, por lo tanto, si un estudiante cree que puede realizar determinadas actividades es muy probable que lo haga.

Según Feldman (2006) afirmó que “es la manera como nos vemos nosotros mismos determina cómo interactuamos con los demás”. (Patzan, 2014).

1.2.10. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS:

Liderazgo: es un proceso de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores mediante el cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

Liderazgo Distribuido: es una herramienta de análisis que permite ver a la escuela y al grupo de personas que laboran en ella.

Rendimiento escolar: Es la relación entre lo obtenido y el esfuerzo empleado para obtenerlo. El rendimiento escolar es el nivel de éxito obtenido en las tareas realizadas en la escuela.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA:

2.1. Hipótesis de investigación

Si se diseña, elabora y propone un modelo de liderazgo distribuido sustentado en la teoría científica de Spilliane entonces se contribuirá a la mejora del rendimiento en el área de comunicación de los estudiantes de secundaria en la I.E. N° 60112 de Iquitos.

2.2. Variables

Variable Independiente: Modelo de Liderazgo Distribuido

Variable Dependiente: Rendimiento Escolar en el área de comunicación

2.3. Población

Población Docentes.-

Estará conformada por todos los docentes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana-Iquitos, que asciende a 12 docentes

Población Estudiantes.-

Estará conformada por todos los estudiantes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana-Iquitos, que asciende a 31 estudiantes

2.4. Tamaño de la muestra

Son 12 docentes y 31 estudiantes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana-Iquitos.

2.5. Unidad de análisis

Un docente y estudiante de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana-Iquitos.

2.6. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas a emplearse serán la observación directa, la encuesta y la entrevista.

Los instrumentos serán la guía de observación de las actitudes, el registro de evaluación.

2.7. Técnicas:

Observación directa: Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

Encuesta: La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

2.8. Instrumentos:

Guía de observación: La guía de observación es un instrumento que los orientará para centrar su atención en lo que interesa que observen y es un referente para las diversas visitas, pero no significa que deben observar siempre lo mismo; por lo tanto, aunque los aspectos que orientan la observación en este curso son constantes, la información obtenida cada vez será distinta. Habrá ocasiones en

que pongan más atención al conocimiento de niños o adolescentes, otras en que resaltarán el trabajo de los profesores o la forma en que se organiza y relaciona el personal de las escuelas y los servicios, etc. Es importante que tengan presente que el conocimiento de ellos no se logra ni se agota con una visita, por lo que, en este sentido, la guía de observación que en seguida se propone, contiene algunos indicadores que es necesario considerar en cada una de las estancias, los cuales, sin embargo, podrán enriquecerse de acuerdo con las condiciones de cada plantel y de cada experiencia.

Cuestionario (preguntas cerradas): La encuesta de cuestionario es una herramienta de observación que permite cuantificar y comparar la información. Esta información se recopila entre una muestra representativa de la población objeto de evaluación. Un cuestionario es una lista de preguntas elaborada con el objetivo de obtener la información correspondiente a las preguntas de evaluación. A las personas encuestadas no se les solicita que respondan directamente a éstas: un buen cuestionario convierte la problemática de base en preguntas elementales a las que el encuestado sabrá responder sin problemas. Los cuestionarios cerrados se utilizan para obtener información factual, valorar el acuerdo o el desacuerdo respecto de una propuesta, conocer la postura del encuestado respecto de una serie de juicios, etc.

2.9. Métodos y procedimientos para la recolección de datos.

Científico: Método que también se aplica en todos los procesos teóricos, operativos y prácticos en la ejecución del proyecto, para lo cual se seguirá organizada y de manera planificada los pasos que este método demanda.

Inductivo: El cual nos permitió llegar a conclusiones de carácter general, siguiendo todos los pasos que este método implica, desde aspectos de carácter puntual y particular.

Deductivo: Porque se partirá de los aspectos generales de la investigación, para llegar a tener un conocimiento específico de la realidad en estudio, lo que permitirá formular conclusiones y recomendaciones en relación a los resultados que se obtengan en este proceso investigativo.

Estadístico: La información que se obtenga en la investigación se analizará utilizando el método porcentual.

Analítico: Toda la teoría, hechos y acontecimientos se analizan de tal forma que puede entenderse estructural y coyunturalmente todos los aspectos relacionados con esta investigación.

Sintético: Este método general permitió como consecuencia del análisis, sintetizar la información relevante relacionada con esta temática, de tal forma que no solo mentalmente nos permitirá organizar ideas y hechos.

2.10. Análisis estadísticos de los datos

El procesamiento de los datos se realizará con el aplicativo Excel.

El conteo y la tabulación de datos se realizarán de manera computarizada, utilizando cuadros y graficas estadísticas.

Se aplicará la técnica de estadística de distribución de frecuencia y las medidas de tendencia central para la presentación de información como resultados de la aplicación de los instrumentos de recogida de 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. Para analizar los datos se utilizará el Software Excel o SPSS versión 23.

CAPITULO III

3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla N° 01

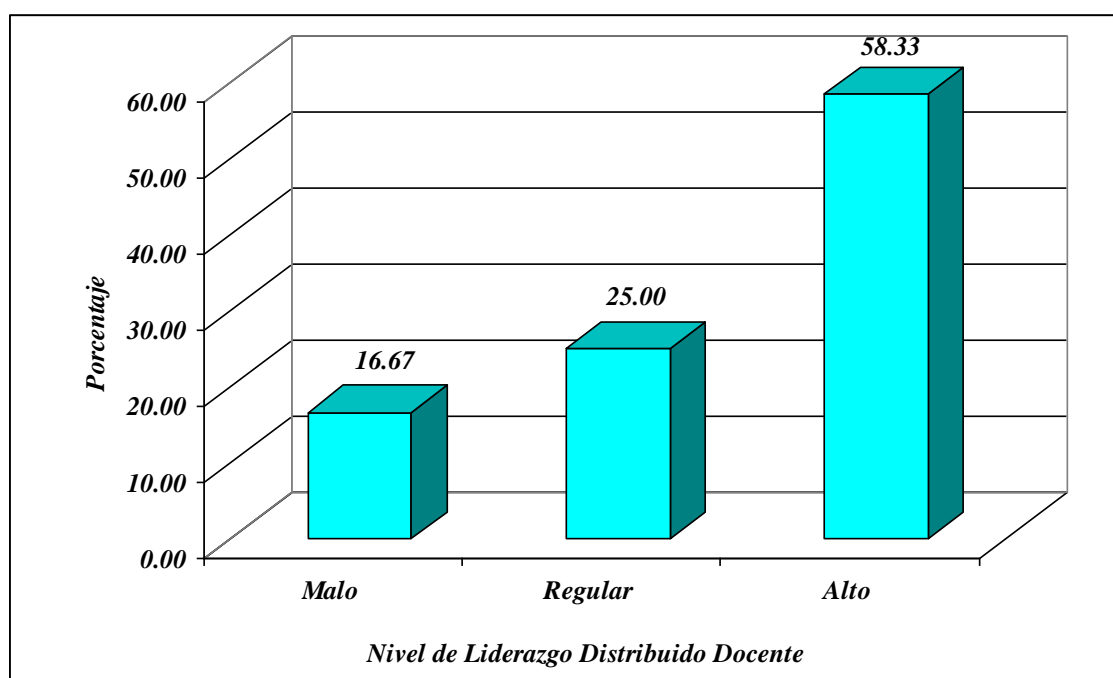
Distribución de los docentes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana – Iquitos según Nivel de Liderazgo Distribuido.

Nivel de Liderazgo Distribuido.	fi	hi%
Malo	02	16.67
Regular	03	25.00
Alto	07	58.33
Total	12	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada en el Pre Test

Gráfico N° 01

Porcentaje de los docentes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana – Iquitos según Nivel de Liderazgo Distribuido.



En la Tabla y Gráfico N° 01 se observa que los docentes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana – Iquitos según Nivel de Liderazgo Distribuido el 58.33% su nivel es Alto (representa a 07 docentes), mientras que el 25.00% su nivel es Regular (representa a 03 docentes) y solo el 16.67% su nivel es Malo (representa a 02 docentes)

Tabla N° 02

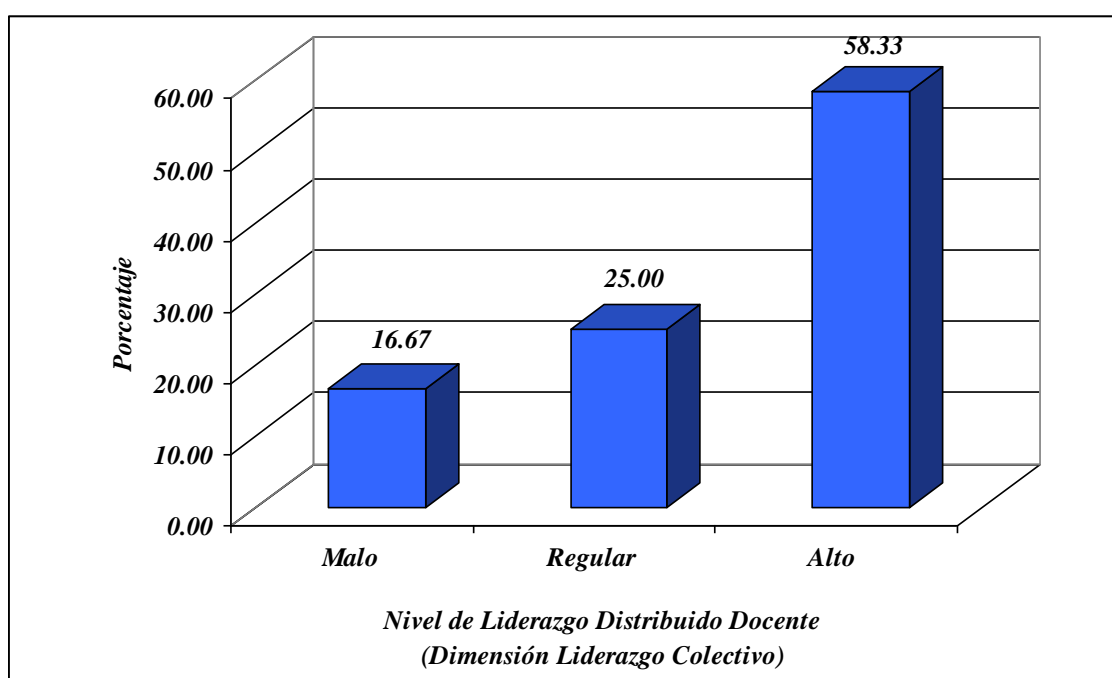
Distribución de los docentes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana – Iquitos según Nivel de Liderazgo Distribuido (Dimensión Liderazgo Colectivo)

Nivel de Liderazgo Distribuido (Dimensión Liderazgo Colectivo)	fi	hi%
Malo	02	16.67
Regular	03	25.00
Alto	07	58.33
Total	12	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada en el Pre Test

Gráfico N° 01

Porcentaje de los docentes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana – Iquitos según Nivel de Liderazgo Distribuido (Dimensión Liderazgo Colectivo)



En la Tabla y Gráfico N° 02 se observa que los docentes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana – Iquitos según Nivel de Liderazgo Distribuido (Dimensión Liderazgo Colectivo) el 58.33% su nivel es Alto (representa a 07 docentes), mientras que el 25.00% su nivel es Regular (representa a 03 docentes) y solo el 16.67% su nivel es Malo (representa a 02 docentes)

Tabla N° 03

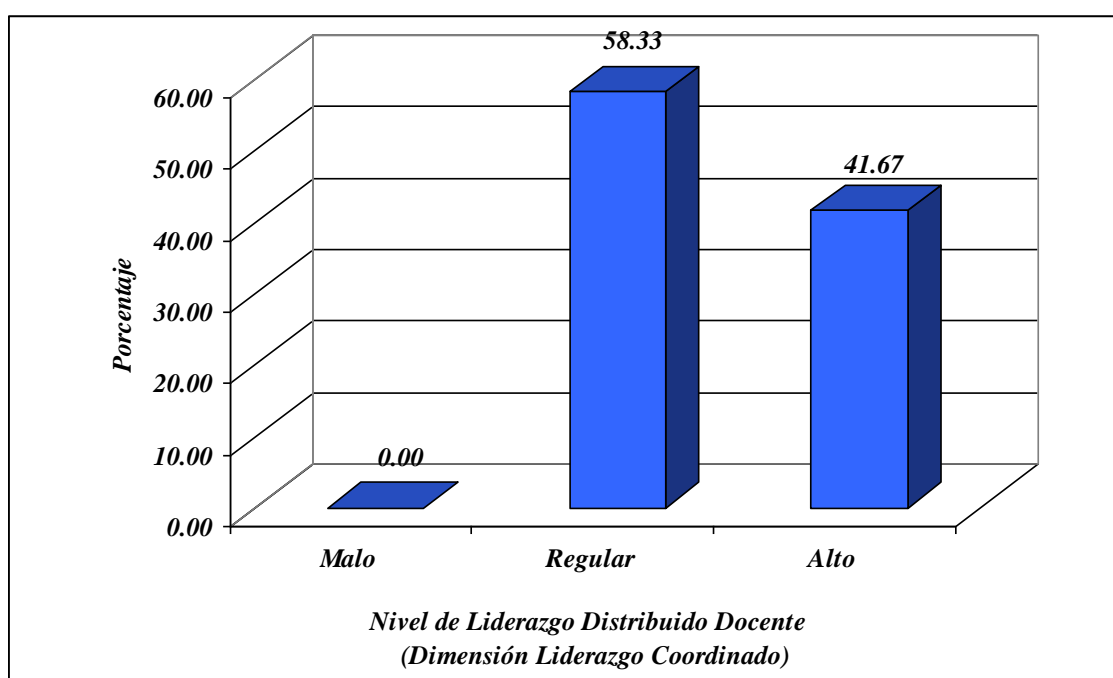
Distribución de los docentes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana – Iquitos según Nivel de Liderazgo Distribuido (Dimensión Liderazgo Coordinado)

Nivel de Liderazgo Distribuido (Dimensión Liderazgo Coordinado)	fi	hi%
Malo	0	0.00
Regular	07	58.33
Alto	05	41.67
Total	12	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada en el Pre Test

Gráfico N° 03

Porcentaje de los docentes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana – Iquitos según Nivel de Liderazgo Distribuido (Dimensión Liderazgo Coordinado)



En la Tabla y Gráfico N° 03 se observa que los docentes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana – Iquitos según Nivel de Liderazgo Distribuido (Dimensión Liderazgo Coordinado) el 58.33% su nivel es Regular (representa a 07 docentes), mientras que el 41.67% su nivel es Alto (representa a 05 docentes)

Tabla N° 04

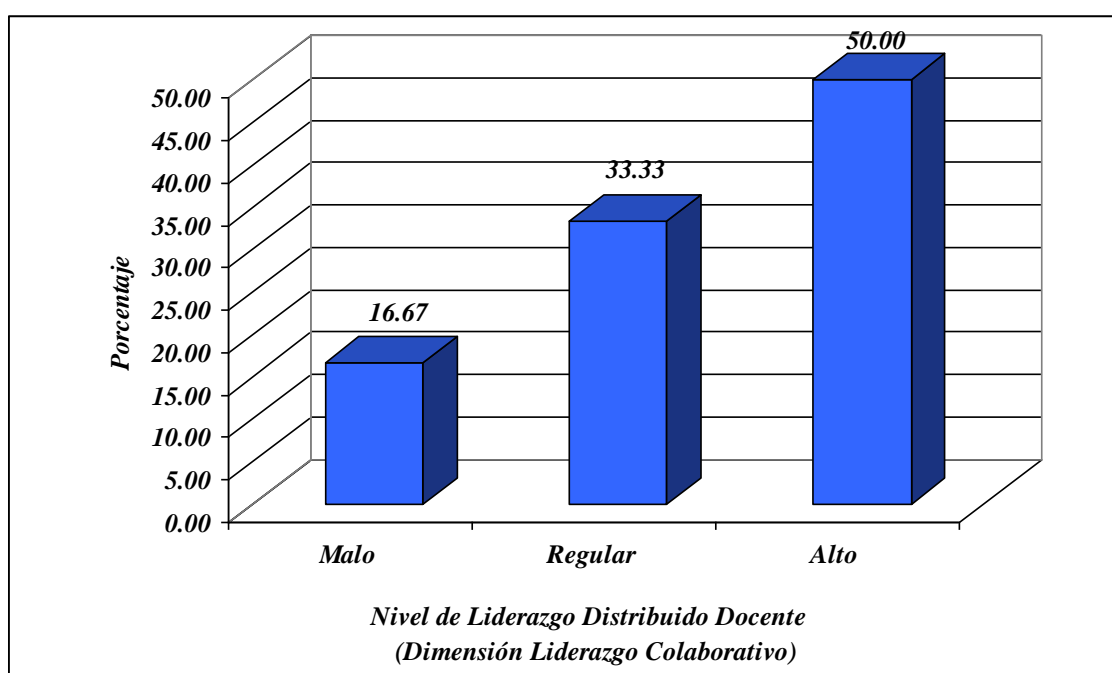
Distribución de los docentes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana – Iquitos según Nivel de Liderazgo Distribuido (Dimensión Liderazgo Colaborativo)

Nivel de Liderazgo Distribuido (Dimensión Liderazgo Colaborativo)	fi	hi%
Malo	02	16.67
Regular	04	33.33
Alto	06	50.00
Total	12	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada en el Pre Test

Gráfico N° 04

Porcentaje de los docentes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana – Iquitos según Nivel de Liderazgo Distribuido (Dimensión Liderazgo Colaborativo)



En la Tabla y Gráfico N° 04 se observa que los docentes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana – Iquitos según Nivel de Liderazgo Distribuido (Dimensión Liderazgo Colaborativo) el 50.00% su nivel es Alto (representa a 06 docentes), mientras que el 33.33% su nivel es Regular (representa a 04 docentes) y solo el 16.67% su nivel es Malo (representa a 02 docentes)

Tabla N° 05

**Distribución de los docentes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana
– Iquitos según Nivel de Liderazgo Distribuido por dimensiones.**

Nivel de Liderazgo Distribuido según dimensiones						
	Colectivo		Coordinado		Colaborativo	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Malo	02	16.67	0	0.00	02	16.67
Regular	03	25.00	07	58.33	04	33.33
Alto	07	58.33	05	41.67	06	50.00
Total	12	100.00	12	100.00	12	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada en el Pre Test

Gráfico N° 05

**Porcentaje de los docentes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana
– Iquitos según Nivel de Liderazgo Distribuido por dimensiones.**

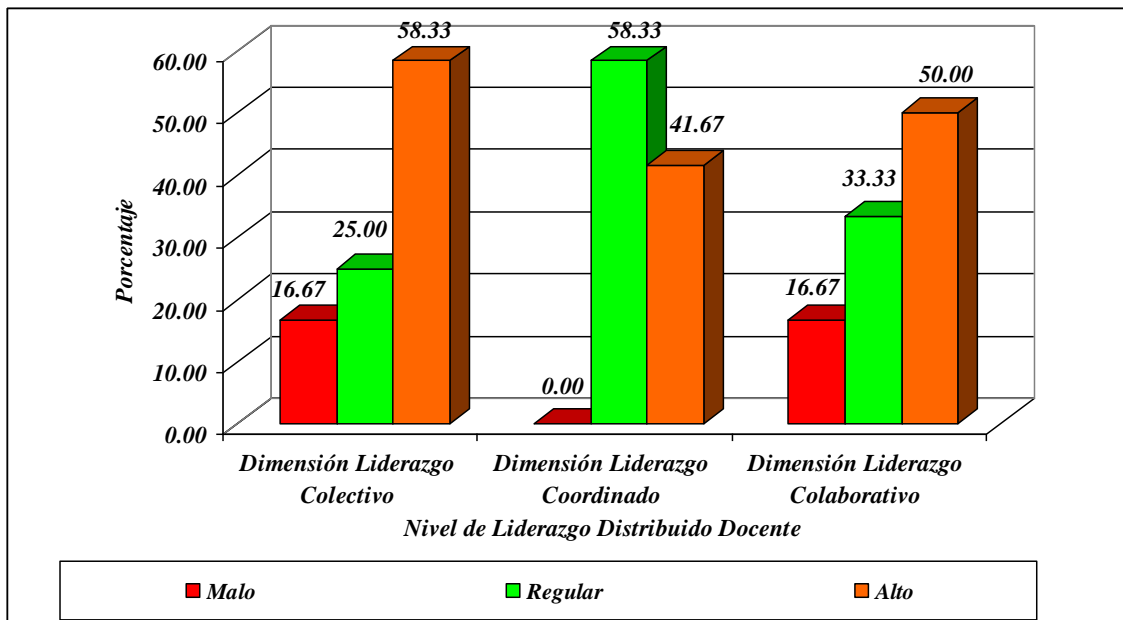
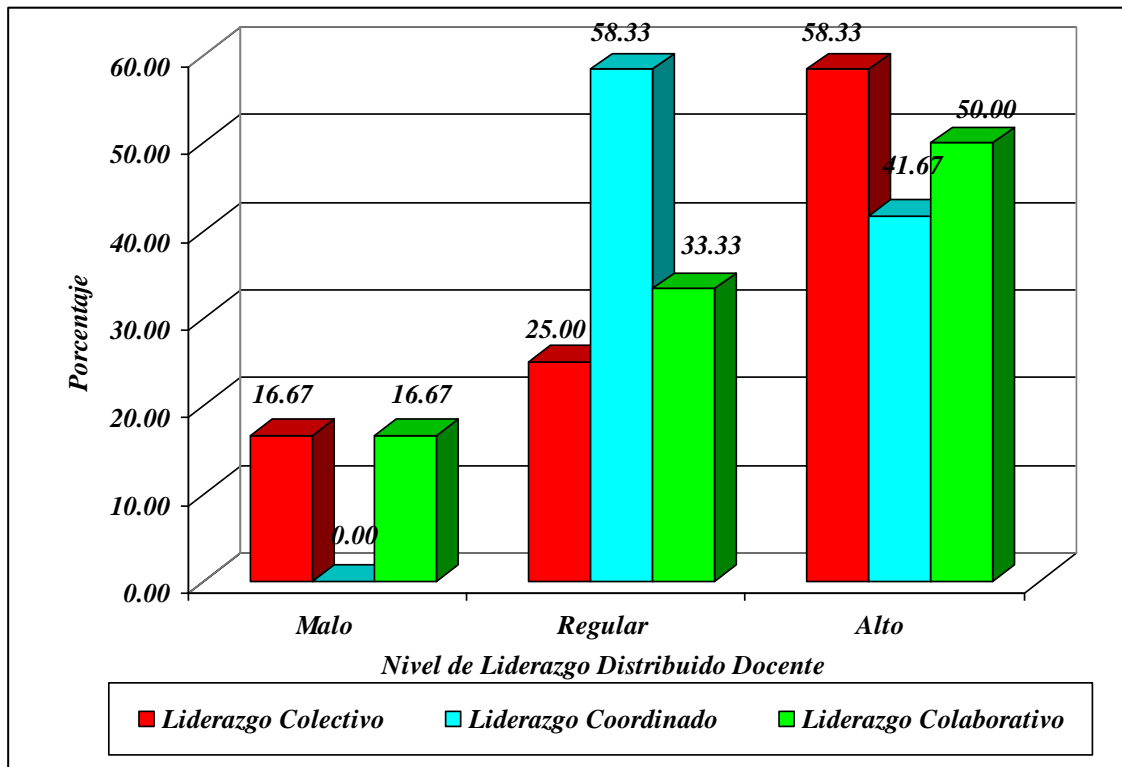


Gráfico N° 05
Porcentaje de los docentes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana
– Iquitos según Nivel de Liderazgo Distribuido por dimensiones.



En la Tabla y Gráfico N° 05 se observa que los docentes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana – Iquitos según Nivel de Liderazgo Distribuido en la Dimensión Liderazgo Colectivo el 58.33% su nivel es Alto (representa a 07 docentes), mientras que el 25.00% su nivel es Regular (representa a 03 docentes) y solo el 16.67% su nivel es Malo (representa a 02 docentes); además en la Dimensión Liderazgo Coordinado el 58.33% su nivel es Regular (representa a 07 docentes), mientras que el 41.67% su nivel es Alto (representa a 05 docentes) y en la Dimensión Liderazgo Colaborativo el 50.00% su nivel es Alto (representa a 06 docentes), mientras que el 33.33% su nivel es Regular (representa a 04 docentes) y solo el 16.67% su nivel es Malo (representa a 02 docentes)

Tabla N° 06

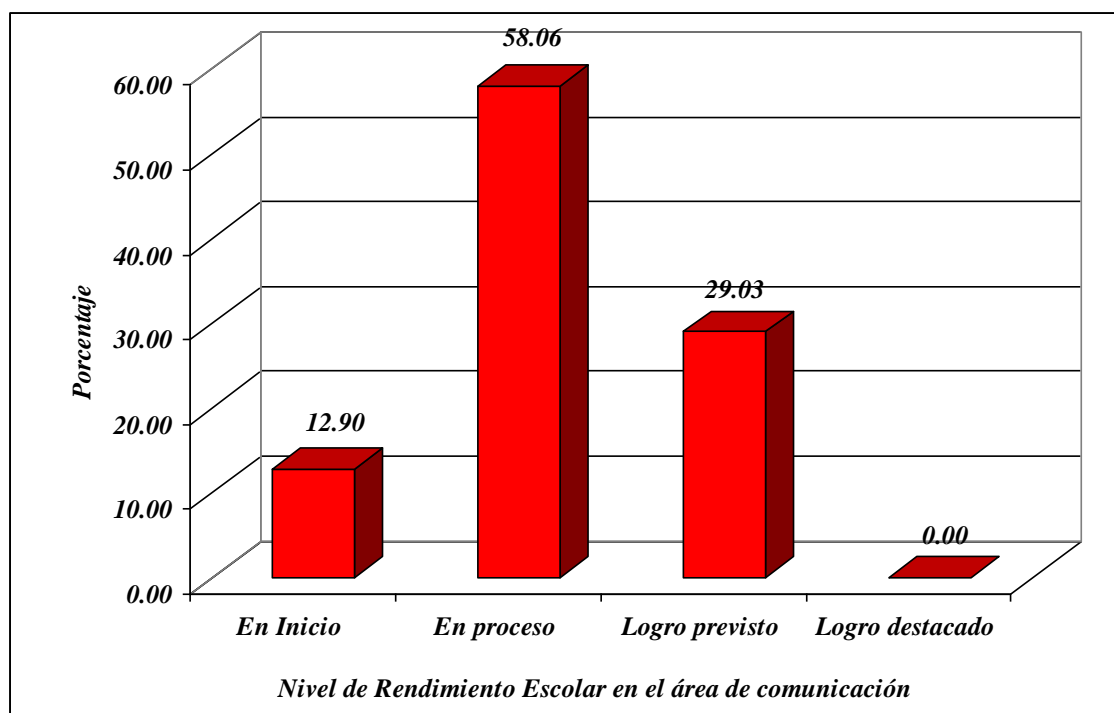
Distribución de los estudiantes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana – Iquitos según Nivel de Rendimiento Académico en el Área de Comunicación.

Nivel de Rendimiento Académico en el Área de Comunicación.	fi	hi%
En Inicio	04	12.90
En proceso	18	58.06
Logro previsto	09	29.03
Logro destacado	0	0.00
Total	31	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada en el Pre Test

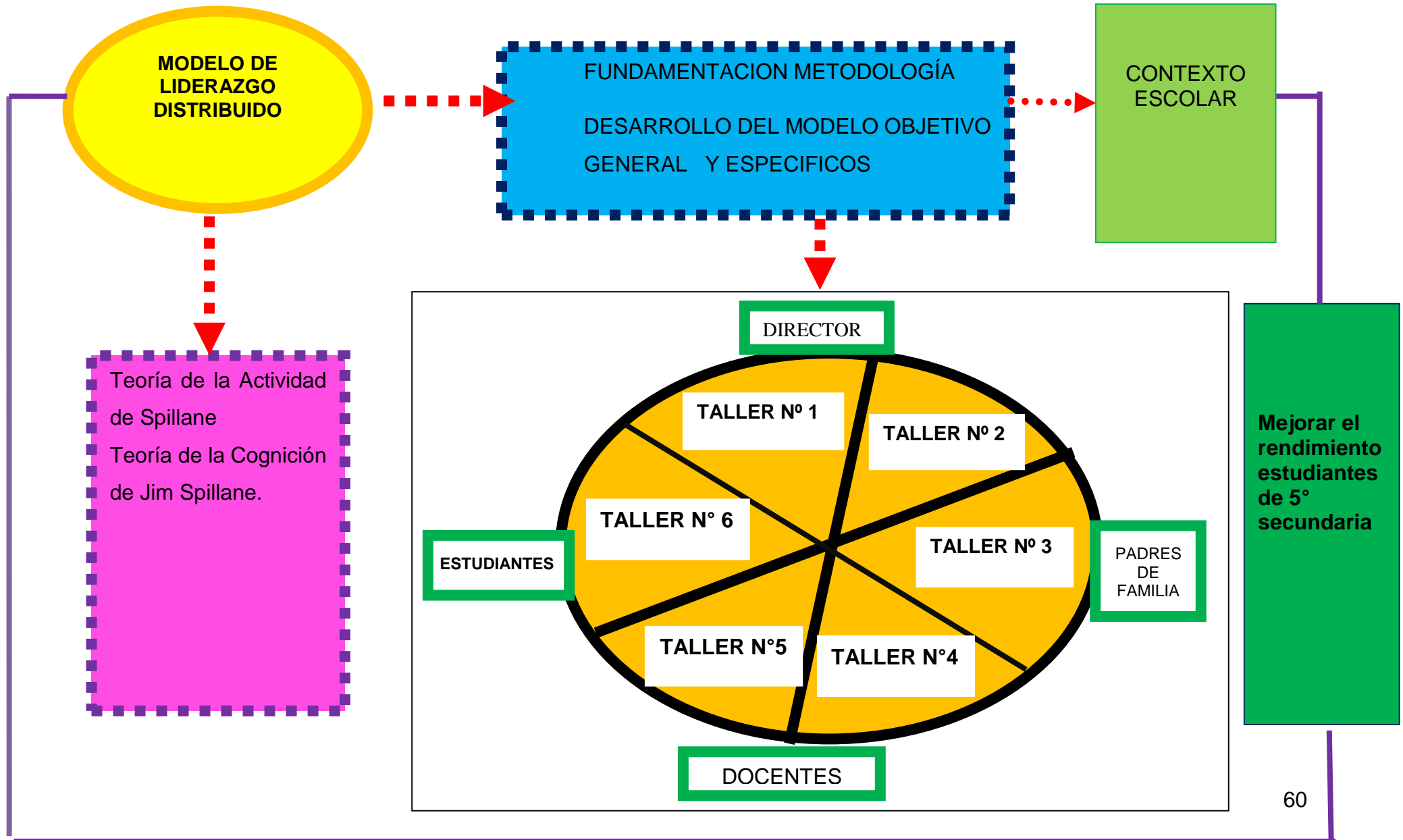
Gráfico N° 06

Porcentaje de los estudiantes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana – Iquitos según Nivel de Rendimiento Académico en el Área de Comunicación.



En la Tabla y Gráfico N° 06 se observa que los estudiantes de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana – Iquitos según Nivel de Rendimiento Académico en el Área de Comunicación el 58.06% su nivel está en proceso (representa a 18 estudiantes), mientras que el 29.03% su nivel está en logro previsto (representa a 09 estudiantes) y solo el 12.90% su nivel está en Inicio (representa a 04 estudiantes).

3.2 Construcción de la Propuesta: Modelo de Liderazgo Distribuido para los estudiantes de 5° año de secundaria en la Institución Educativa San Pablo de Cuyana de la ciudad de Iquitos



I.- PRESENTACIÓN

En este mundo tan cambiante y competitivo en el que se encuentra atravesando nuestro país, nuestro Sistema Educativo Peruano trata de viabilizar una serie de propuestas que invitan a desarrollar una educación de calidad y de transformación ; por eso la investigadora ha creído conveniente alcanzar una propuesta nacida de la realidad con sus propias características, dimensiones, acciones y evaluación expresadas en el Modelo de Liderazgo Distribuido para los estudiantes de 5° año de secundaria en la Institución Educativa N°60112 San Pablo de Cuyana-Iquitos.

Nadie en la actualidad pone en duda la necesidad del liderazgo educativo, pues se admite ampliamente que su ejercicio es clave en la mejora de lo que acontece en las instituciones educativas y un factor que incide en el desarrollo interno de las mismas en cuanto a organizaciones educativas que han de garantizar un clima escolar favorable tanto para los estudiantes como para los docentes. Lograr esto requiere de un liderazgo entendido como un proceso de influencia y distinguiéndolo de otros términos como autoridad o poder.

Es así como se habla actualmente de un nuevo liderazgo, el transformacional que aparece a principios de los años 90 y que basa su gestión en el ejercicio de liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso), de un modo compartido con los miembros adentrándolos en los propósitos inmediatos.

Hablar de liderazgo es, referirse a los líderes exitosos y las diferencias que hay en cuanto a la forma de pensar y actuar respecto a los que fracasan, en lo fundamental alcanzar el éxito exigen tener la capacidad para dominar un cambio revolucionario. Requiere aceptar un fuerte desafío de eliminar y rehacer con creatividad las

organizaciones, con el fin de mejorarlas y hacerlo en forma repetitiva. Es cierto que los cambios revolucionarios pueden ser dolorosos, sin embargo, debemos dominar estos cambios.

Las organizaciones enfrentan cada vez más cambios y son difíciles en cada contexto, es por ello que se necesitan líderes que puedan dirigir las energías emocionales de la vida. Los líderes de organizaciones públicas y privadas deben tener la capacidad de deshacerse de todas aquellas ideas y formas anticuadas de hacer las cosas, y adoptar otras nuevas y mejores, debe generar en todos sus empleados altos niveles de energía positiva que se requieren para que ellos realicen lo mismo. Los líderes pueden mejorar su desempeño si hacen n mejor trabajo en generar ideas, inculcar valores, crear energía positiva y tomar decisiones difíciles, y hasta se puede construir organizaciones más sólidas si enseñan a otros hacer lo mismo.

III.- FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA DEL MODELO DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO

La fundamentación epistemológica de la aplicación de un Modelo de Liderazgo Distribuido en la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana de Iquitos , se basa en la Teoría de la actividad de Jim Spillane, es uno de los primeros en escribir sobre el Liderazgo Distribuido, señala que éste 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 Liderazgo Distribuido D 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”. Que la Dirección de los Centros se entienda mejor mediante la búsqueda de las tareas de liderazgo; y que el liderazgo está repartido en la práctica los dirigentes, seguidores y la situación escolar.

III.- OBJETIVOS:

- _ Mejorar los niveles de comunicación entre los actores educativos y específicamente entre los estudiantes.

- _ Fortalecer el liderazgo distribuido en los diferentes niveles de gestión de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana.

- _ Implementar el liderazgo distribuido como parte de la cultura organizacional para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de 5° año de secundaria en la Institución Educativa N°60112 San Pablo de Cuyana.

- _ Desarrollar en los actores sociales de la Institución Educativa habilidades y capacidades de Liderazgo Distribuido para la ejecución de proyectos de desarrollo educativo y social.

V.- DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO

El Modelo de Liderazgo Distribuido consistirá en el desarrollo y aplicación de estrategias las mismas que comprenden talleres y debates, y las cuales pasamos a describir.

PRESENTACIÓN

El docente investigador se presentará ante los estudiantes de 5° de secundaria, explicando brevemente los objetivos que se quieren lograr con el taller:

Objetivo: *Que los estudiantes asuman un liderazgo asertivo, siendo promotores de los valores y buscando despertar en ellos un espíritu de lucha y superación, descubriendo las fortalezas personales, académicas e institucionales como fuente de la nueva creación y en su propia vocación, fomentando el sentido de la trascendencia a través de su actuar pedagógico en aras del logro de una óptima gestión institucional.*

La presentación del docente investigador se realizará tomando en cuenta dos fines muy importantes, el primero, establecer cierto grado de empatía y confianza con el grupo; y dar algunos alcances para que el grupo comprendan el enfoque y dirección que se busca dar al taller.

ESTRATEGIA 1: ESTRATEGIA PARTICIPATIVA DE PRESENTACIÓN

El docente investigador dará indicaciones, buscando en todo momento establecer un nivel adecuado de empatía.

Objetivo: La presentación de todos los miembros del grupo y el establecimiento de un clima de confianza.

Desarrollo: El docente investigador dará la instrucción de formar parejas. Luego, pedirá a los integrantes que conversen y se conozcan a un nivel básico (datos como nombres, edad, comida, etc.).

Luego, los participantes deberán presentarse uno a uno frente al grupo para lograr un nivel superior de familiaridad.

Taller: El docente investigador dará alcances sobre la influencia del liderazgo transformacional a partir de los principios y dimensiones. Luego, se brindará un espacio a los participantes para desarrollar un conversatorio que gire sobre sus impresiones con respecto a sus respectivos roles y funciones dentro de la institución educativa como líderes estudiantiles y para con la comunidad donde se encuentran.

ESTRATEGIA: 2 LLUVIA DE IDEAS

Esta actividad busca que cada uno de los participantes exprese sus ideas con relación a un tema de trabajo determinado, en este caso, el rol y funciones que todo líder debe cumplir.

Para dar inicio a la actividad, el docente investigador presentará la siguiente pregunta: ¿qué roles y funciones debe poseer un líder en su Institución Educativa y la comunidad?

Se dará un tiempo prudencial a los participantes para elaborar ideas y compartirlas con el grupo, el docente investigador se encargará de anotar en la pizarra las ideas que los participantes expresen, en base a las cuales se llegará a una decisión consensuada, definiendo un perfil que posea todas las características reconocidas como importantes en un líder estudiantil comprometido con su trabajo.

ESTRATEGIA 3: ESTABLECIENDO UN COMPROMISO JUNTOS

Objetivo: Establecer un compromiso con el trabajo educativo que realizan.

Desarrollo: El docente investigador comenzará con una explicación de la importancia que tiene que cada miembro del grupo establezca un compromiso con su trabajo y con la institución educativa y la comunidad a la que pertenece

Luego, procederá a sensibilizar a los participantes, explicándoles la situación de las instituciones educativas dentro de la comunidad.

Cada participante leerá su compromiso, finalmente, todos los firmarán.

Recomendaciones: El docente investigador debe ser agente motivador y sensibilizador para que los participantes logren interiorizar su compromiso.

ESTRATEGIA 4: EL JUEGO DE ROLES

Objetivo: Analizar las diferentes actitudes y reacciones de los estudiantes a situaciones concretas.

Desarrollo: Esta estrategia busca representar distintos roles, propuestos por el docente investigador , mediante el uso gestos, acciones y palabras que simulen las ocupaciones o formas de pensar de las personas. Entre los roles que se pueden dar están: persona autoritaria, persona apática, etc.

El docente investigador explicará la estrategia a los participantes, designando, mediante sorteo, los roles a ser representados

El responsable del taller alentará a los participantes a participar activamente en la estrategia.

Una vez terminado el juego de roles, se discutirá lo observado.

Recomendaciones:

La discusión debe centrarse en el comportamiento de los personajes y los argumentos utilizados por ellos.

Es importante tener un tiempo prudencial para prepararse y familiarizarse con los caracteres.

Exposición: El docente investigador explicará la importancia de la visión de cambio local en los líderes educativos y comunitarios. Explicará que los roles vistos anteriormente, son en realidad parte del manejo social de las instituciones educativas es que muchas veces limitan la visión.

Se explicará que la apertura al cambio y una mentalidad desprejuiciada nos facilitan el proceso de enfrentar nuevas situaciones tanto en el trabajo como a nivel personal.

VI.- METODOLOGÍA:

El taller está diseñado para aplicar **tres (03)** sesiones de trabajo basadas en estrategias de dinámicas, dialogo, debate y taller. A través de la facilitación, los participantes podrán tener la oportunidad de recibir informaciones relacionadas al liderazgo, técnicas de comunicación humana, tales como: aprender a escuchar, reconocimiento y valoración tanto propio como de otros y mecanismos para el abordaje efectivo de estrategias de intervención y participación.

Asimismo, la metodología llevada a cabo en el taller es activa y participativa, centrada en el fomento de las relaciones interpersonales de los participantes, en la

creación de un clima de seguridad y confianza, para que, de tal forma, dicho taller se convierta en un espacio de encuentro, reunión y disfrute.

Las estrategias se desarrollarán de forma interactiva, lo que permitirá a los participantes, compartir experiencias, manifestar libremente inquietudes, formular recomendaciones y aprender de vivencias de los demás participantes en aras de asumir posturas de liderazgo en beneficio personal e institucional.

Para la realización de los talleres se emplearán los siguientes medios y materiales:

- Aula potencializadora
- Expresión oral
- Expresión escrita
- Guía de dinámicas grupales
- Cuerda Pizarra Tiza Anecdotario Cartulina Plumones Cinta scotch
- Grabadora Video

VII.- EVALUACIÓN

La evaluación del taller estará dada por dos momentos:

La evaluación estará dada por los docentes participantes, quienes, a lo largo de las diversas estrategias aplicadas, deberán reflexionar acerca de su actuación, de su modo de sentir cada una de las estrategias.

El segundo momento estará dada por la evaluación aplicada por el docente investigador quien observará la actuación de los estudiantes de 5° de secundaria

participantes, el uso de cada de las formas de trabajar, y el logro del objetivo de cada de las estrategias señaladas.

Se otorgará importancia a dialogo como elemento evaluador, el mismo que se promoverá que los participantes expresen en voz alta sus experiencias de aprendizaje, y así pueden contar con una salida para expresar sus emociones y su compromiso con los demás y para continuar el proyecto.

DISEÑO METODOLÓGICO DEL TALLER N° 1: HAGAMOSLO JUNTOS

En este taller se trabajó la sensibilización de los estudiantes para el desarrollo de la propuesta del programa de Liderazgo Distribuido.

Dirigido a		Lugar	Fecha	Hora
Estudiantes		Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana	Abril del año 2018	10 a.m
OBJETIVO: CREAR ENTRE LOS ASISTENTES UN AMBIENTE DE CONFIANZA ,TRABAJO COLABORATIVO Y ORGANIZACIONES ESCOLARES EFICIENTES.				
Actividad	Tiempo	Estrategia		Recursos
Registro y entrega de materiales	20 minutos	Inscribiremos a las participantes y les haremos entrega de los materiales		Cartulinas, colores, fotocheks
Presentación del taller	15 minutos	Palabras de bienvenida, presentación de los modeladores y de las participantes, el objetivo del taller.		
Dinámica de presentación	10 minutos	Dinámica de presentación: La telaraña Los participantes se ubican de pie formando un círculo. A uno de ellos se le entrega una bola de cordel, y al recibirla tiene que decir su nombre. A continuación toma la punta del cordel y le lanza la bola a otro compañero, quien a su vez tiene que Presentarse de la misma manera. La acción se repite hasta que todos los participantes Van quedando enlazados en una especie de telaraña. Una vez que todos se han presentado , quien se quedó con la bola al final debe regresarla al que antes se la había enviado, Repitiendo los datos que dio ese compañero.		Un ovillo de hilo
Introducción del tema	12 minutos	Expositiva: Con la ayuda del material didáctico el docente investigador dará a conocer la problemática Confianza, trabajo colaborativo y organizaciones escolares inteligentes		

Duración: 2 Horas.

Dinámica 2	15 minutos	Se les dará instrucciones para que en su cartulina dibujen para cada quien qué es lo que esta puede llegar a causar.	Cartulinas y colores
Elaboración de un árbol de problemas.	25 minutos	Herramienta Grupal: Árbol de problemas: Profundizar en el problema en el sentido del análisis. Este ejercicio debe ayuda a entender mejor la problemática, y distinguir entre causas y efectos. Se realizara en grupos mediante lluvia de ideas; después un representante de cada grupo expondrá las causas y consecuencias que ellos consideraron en su análisis y otros problemas que traería consigo. Se armara el árbol con los aportes de ambos grupos.	Papelotes prediseñados. Plumones
Evaluación y cierre del taller	5 minutos	El docente realizará una evaluación del trabajo realizado por los equipos y elaborara una conclusión final del taller. Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.	
Compartir	5 minutos	Repartir refrigerios	

DISEÑO METODOLÓGICO DEL TALLER: N° 2: DIMENSIONES DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

En este taller se trabajará las dimensiones del liderazgo distribuido y se profundizará en sus componentes y los beneficios que brinda su ejercicio en el contexto educativo.

Dirigido a	Lugar	Fecha	Hora
OBJETIVO: CREAR ENTRE LOS ASISTENTES UN AMBIENTE DE CONFIANZA PARA DESARROLLAR LIDERAZGO DISTRIBUIDO			
Actividad	Tiempo	Estrategia	Recursos
Registro y entrega de materiales	20 minutos	Inscribiremos a las participantes y les haremos entrega de los materiales	Cartulinas, colores, fotocheks
Presentación del taller	15 minutos	Palabras de bienvenida, presentación de los modeladores y de las participantes, el objetivo del taller.	
Dinámica de presentación	10 minutos	Dinámica de presentación: Presentación por parejas su nombre. A, quien a su vez tiene que presentar a su compañero.	Un ovillo de hilo
introducción del tema	12 minutos	Expositiva: Con la ayuda del material didáctico el facilitador dará a conocer la problemática liderazgo transformacional estudiantil	

Dinámica 2	15 minutos	Se les dará instrucciones para que en su cartulina dibujen para cada quien que es y podemos llegar a ser líderes	Cartulinas y colores
Elaboración de un árbol de problemas.	25 minutos	Herramienta Grupal: Árbol de problemas: Profundizar en el problema en el sentido del análisis. Este ejercicio debe ayudar a entender mejor la problemática, y distinguir entre causas y efectos. Se realizara en grupos mediante lluvia de ideas; después un representante de cada grupo expondrá las causas y consecuencias que ellos consideraron en su análisis . Se armara el árbol con los aportes de ambos grupos.	Papelotes prediseñados. Plumones
Evaluación y cierre del taller	5 minutos	El docente investigador realizará una evaluación del trabajo realizado por los equipos y elaborará una conclusión final del taller. Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.	
Compartir	5 minutos	Repartir refrigerios	

DISEÑO METODOLÓGICO DEL TALLER N° 3 ¿HABLO O ME COMUNICO?

Considerando que una de las virtudes de todo líder debe ser la comunicación asertiva, se trabajó en la temática de comunicación eficaz y los efectos positivos que ello genera en el direccionamiento de los procesos.

Dirigido a		Lugar	Fecha	Hora
ESTUDIANTES				
OBJETIVO: CREAR ENTRE LOS ASISTENTES UN AMBIENTE DE CONFIANZA PARA QUE SE EXPRESEN CON TOTAL CONFIANZA Y HACERLES TOMAR CONCIENCIA				
Actividad	Tiempo	Estrategia		Recursos
Registro y entrega de materiales	20 minutos	Inscribiremos a las participantes y les haremos entrega de los materiales		Cartulinas, colores, fotocheks
Presentación del taller	15 minutos	Palabras de bienvenida, presentación de los modeladores y de las participantes, el objetivo del taller.		
Dinámica de presentación	10 minutos	Dinámica de presentación :de manera individual, cada uno realiza un balance de las actividades 1 y 2.		Un ovillo de hilo
Introducción del tema	12 minutos	Expositiva: Con la ayuda del material didáctico el investigador dará a conocer sobre la Comunicación asertiva.		

Elaboración de un árbol de problemas.	25 minutos	<p>Herramienta Grupal: Árbol de problemas: Profundizar en el problema en el sentido análisis, debe ayudar a entender mejor la problemática, y distinguir entre causas y efectos. Se realizara en grupos mediante lluvia de ideas; después un representante de cada grupo expondrá las causas y consecuencias que ellos consideraron en su análisis y otros problemas que traería consigo.</p> <p>Se armara el árbol con los aportes de ambos grupos.</p>	<p>Papelotes prediseñados</p> <p>Plumones</p>
Evaluación y cierre del taller	5 minutos	<p>El docente investigador realizará una evaluación del trabajo realizado por los equipos y elaborará una conclusión final del taller.</p> <p>Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.</p>	

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

- ✓ Se diagnosticó los niveles insuficientes de rendimiento en el área de comunicación en los estudiantes de 5° año de secundaria de la Institución Educativa N° 60112 San Juan Pablo de Cuyana; en el pre test del Grupo Experimental el 100.00% su nivel es Bajo.
- ✓ Se propuso un Modelo de Liderazgo Distribuido sustentado en la teoría científica de Jim Spilliane contribuyendo a la mejora del rendimiento académico en el área de Comunicación de los estudiantes del 5° grado de secundaria en la Institución Educativa , mediante la prueba estadística T de Student (muestras dependientes) a un nivel de significancia del 5%.
- ✓ La propuesta del Modelo de Liderazgo Distribuido logrará mejorar el rendimiento en el área de comunicación de los estudiantes de 5° año de secundaria de la Institución Educativa N° 60112 San Pablo de Cuyana haciendo una comunidad educativa más exitosa y productiva.

CAPITULO V: RECOMENDACIONES

De los resultados y las conclusiones planteadas en esta investigación se ha formulado las siguientes recomendaciones o sugerencias:

PRIMERA

Aplicar la propuesta : Modelo de Liderazgo Distribuido en la Institución Educativa N° 60112San Pablo de Cuyana de Iquitos .

SEGUNDA

Concientizar a la población estudiantil de secundaria de esta innovadora propuesta y que participen directamente en las actividades como son la organización y ejecución de talleres de liderazgo distribuido.

TERCERA

Divulgar en otras instituciones de nivel secundaria que integran la UGEL Iquitos esta propuesta de Liderazgo Distribuido en los estudiantes de nivel secundario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- Bricklin, B. (2007). *Psicología del bajo rendimiento*. México: Pax.
- 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.
- Consejo Nacional de Educación (2014). *Avances y limitaciones: una mirada a la gestión educativa descentralizada en el país. Sistema de seguimiento e información a la*

- implementación de los proyectos educativos regionales (SSII-PER).Reporte Nacional Ejercicio 2013.*Lima: Autor.
- Consejo Nacional de Educación (2015).*Proyecto Educativo Nacional: balance y recomendaciones.* Lima: Consejo Nacional de Educación.
- Covarrubias, P y Piña, M. (2004) *La interacción maestro – alumnos y su relación con el aprendizaje.* Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. Año XXXIV Número 001. Centro de Estudios Educativo. México.
- 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).
- Cuevas, M y Díaz, F.(2005).*El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta.* Revista Iberoamericana de Educación.
- Edel, R. (2003). *El rendimiento académico: concepto, investigación y desarrollo.* REICE *Revista Interamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1(2), 1-15. Recuperado de <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol1n2/Edel.pdf>
- 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.
- 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.
- 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
- García, L .(2008).Factores cognitivos, motivacionales y de autoconcepto en relación al rendimiento académico. Lima. Perú.
- García, O y Palacios, R. (1991). Factores condicionantes del aprendizaje en lógica matemática. Tesis para optar el Grado de Magister. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Gimeno, J. (1976). Autoconcepto, sociabilidad y rendimiento escolar. Madrid: Servicio de Publicaciones del MEC.
- 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&endash.
- 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.
- Hernández, S, Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición Editorial. McGraw-Hill. México
- INEI (2012). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total por Sexo, según Principales Ciudades, 2000-2015*. Consultado el 11 de agosto de 2012.
- Longo, F. (2008). Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano*.
- 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>
- 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)
- MINEDU. (2009). *Diseño Curricular Nacional*. Ministerio de Educación, Lima Perú.
- MINEDU. (2015). *Diseño Curricular Nacional*. Ministerio de Educación, Lima Perú

- MINEDU . (2017). *Currículo Nacional*. Ministerio de Educación, Lima Perú.
- Ministerio de Educación (2015). *¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes? Área Curricular 1° y 2° grados de Educación Secundaria. Rutas de aprendizaje versión 2015.*
- Ministerio de Educación del Perú-Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (2016). Resultados generales de la Evaluación Censal de Estudiantes 2007-2015. Recuperado de [http:// umc.minedu.gob.pe/](http://umc.minedu.gob.pe/)
- 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>>
- Navarro, E.(2003). “El rendimiento académico, concepto, investigación y desarrollo”, REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 1, No. 2, 2003, <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol1n2/Edel.pdf>.
- OREALC-UNESCO. (2013). *Antecedentes y criterios para la elaboración de políticas docentes en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: OREALC-UNESCO.
- Rivas, A. (2015). *América Latina después de PISA*. Buenos AIRES: Fundación CIPPEC.

- Rodríguez, D. y Gallego, S. (1992). *Lenguaje y rendimiento académico*. España: Kadmos.
- Rojas, A y Gaspar, G.(2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago (chile):OREAL-UNESCO.
- 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.
- 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.
- UNESCO. (2015). *La Educación para Todos 2000-2015: Logros y Desafíos*.
- Uribe, M (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior*. UNESCO OREALC. En: Revista PRELAC, N 1.Año 1.
- Weinstein, J. et al. (2009). “*Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje*. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica.

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN



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:

<i>Totalmente de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Totalmente en desacuerdo</i>
5	4	3	2	1

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

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

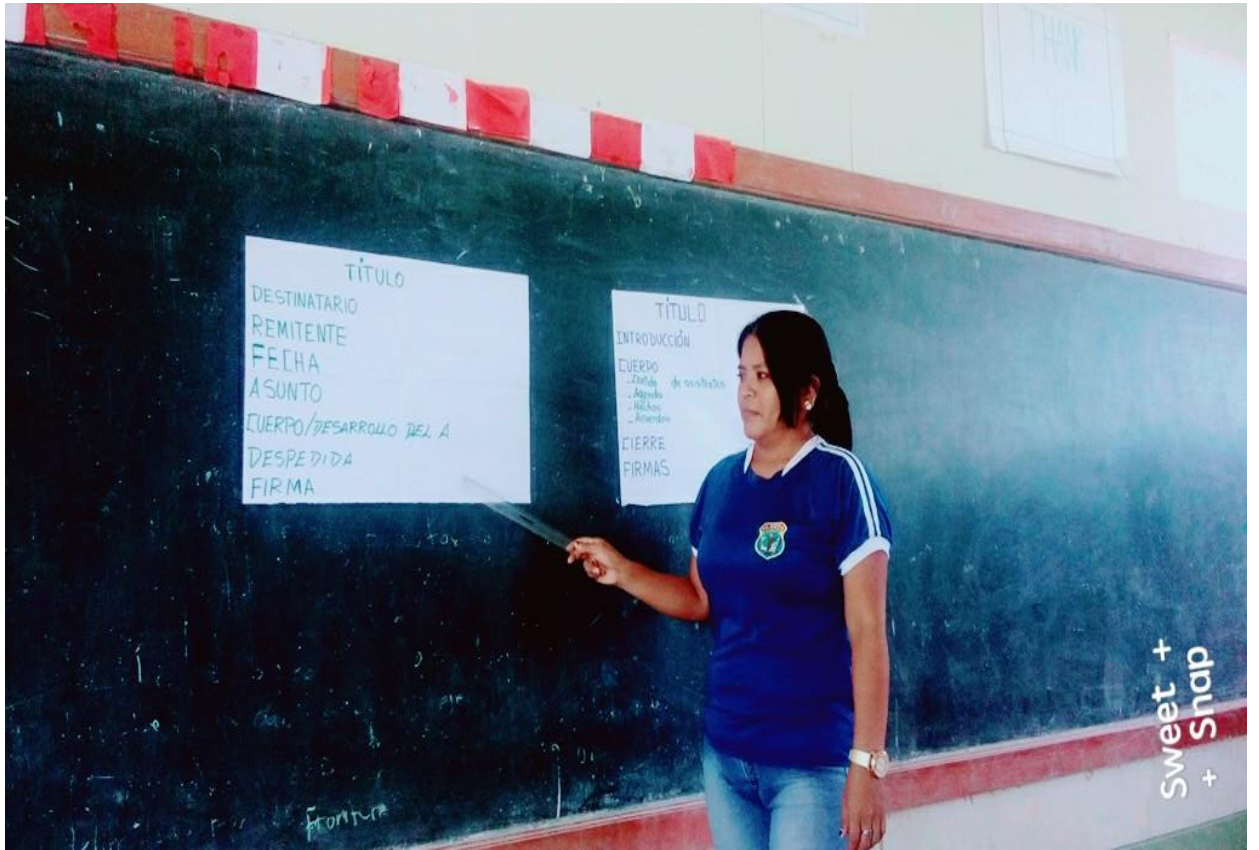
29.	<i>En la I.E se entregan resoluciones de reconocimiento por la labor destaca que realizan los docentes de las comisiones de tutoría.</i>					
30.	<i>En la I.E se realizan acciones colaborativas entre el equipo directivo y las comisiones de tutoría para mejorar la convivencia y el clima escolar.</i>					



























43

www.encyclopediasaludmental.org.ar

Fuente de Internet

< 1 %

44

diposit.ub.edu

Fuente de Internet

< 1 %

45

Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru

Trabajo del estudiante

< 1 %

46

psicologia-145.fandom.com

Fuente de Internet

< 1 %

47

teoriasdepersonalidad24.blogspot.com

Fuente de Internet

< 1 %

48

repositorio.upla.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

49

Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC

Trabajo del estudiante

< 1 %

50

evasotoca.blogspot.com

Fuente de Internet

< 1 %

51

pt.slideshare.net

Fuente de Internet

< 1 %

52

www.utan.edu.mx

Fuente de Internet

< 1 %


MSC.EVERT JOSE FERNADEZ VASQUEZ

ASESOR

DNI.16690483

53

catalonica.bnc.cat

Fuente de Internet

< 1 %

54	repositorio.usdg.edu.pe	Fuente de Internet	< 1 %
55	www.regionlambayeque.gob.pe	Fuente de Internet	< 1 %
56	coachmaitefinch.com	Fuente de Internet	< 1 %
57	elfarodigital68.blogspot.com	Fuente de Internet	< 1 %
58	www.bblocksonline.com	Fuente de Internet	< 1 %
59	Sugenith Margarita Arteaga Castillo. "Cultivos para el cambio climático: selección y caracterización de variedades de judía (<i>Phaseolus vulgaris</i> L.) y <i>Phaseolus lunatus</i> tolerantes a la sequía y salinidad", Universitat Politecnica de Valencia, 2021	Publicación	< 1 %
60	addi.ehu.es	Fuente de Internet	< 1 %
61	jorgewerthein.blogspot.com	Fuente de Internet	< 1 %
62	normalista.ilce.edu.mx	Fuente de Internet	< 1 %
		 MSC.EVERT JOSE FERNANDEZ VASQUEZ	
63	repositorio.monterrico.edu.pe	Fuente de Internet	< 1 %
		ASESOR DNI.16690483	

64	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	< 1 %
65	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	< 1 %
66	vdocuments.es Fuente de Internet	< 1 %
67	vsip.info Fuente de Internet	< 1 %
68	wiki2.org Fuente de Internet	< 1 %
69	www.lagaceta.com.ar Fuente de Internet	< 1 %
70	qdoc.tips Fuente de Internet	< 1 %

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias 15 Word

Excluir bibliografía Activo



MSC.EVERT JOSE FERNANDEZ VASQUEZ

ASESOR

DNI.16690483