



UNIVERSIDAD NACIONAL

“PEDRO RUIZ GALLO”



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

**LIDERAZGO DISTRIBUIDO DEL DIRECTOR PARA EL
MEJORAMIENTO DEL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE
LAS NIÑAS Y LOS NIÑOS DEL NIVEL PRIMARIO EN LA
INSTITUCION EDUCATIVA N° 60024 SAN JUAN DE
MIRAFLORES DE LA CIUDAD DE IQUITOS -2017**

TESIS

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

AUTORA

LITA LORENA GUERRA LEONARD

M.Sc Wilder Herrera Vargas
Asesor

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

Liderazgo distribuido del director para el mejoramiento del rendimiento académico de las niñas y los niños del nivel primario en la institución educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos-2017.

Presentada por:

Lita Lorena Guerra Leonard
Autora

M.Sc Wilder Herrera Vargas
Asesor

Aprobado por:

Dr. Félix López Paredes Presidente
del jurado

M.Sc. Evert José Fernández Vásquez
Secretario del jurado

Dr. Manuel Antonio Bances Acosta
Vocal del jurado

DEDICATORIA

Dedico sobremanera este modesto trabajo intelectual, producto de mis denodados esfuerzos y desvelos, a mis entrañables frutos de mi amor, a saber: Derwin Soler, Piter Escoth y Kiara Gorety.

Lo hago plenamente convencida de su inmenso apoyo y de su cabal comprensión durante mis esclarecedores e ilustrativos estudios de Maestría, los cuales han incrementado y fortalecido mis conocimientos y competencias pedagógicas, las mismas que me servirán de mucho en la continuación formadora de los verdaderos maestros que requiere el Perú en el logro de su ansiado y anhelado desarrollo.

LITA LORENA

AGRADECIMIENTO

Agradezco, prioritariamente, a Dios por su infinita bondad al haberme dado la vitalidad y fortaleza suficiente para concluir esta noble tarea pedagógica.

A mi dilecto y amado esposo Tamerlán Dávila Cervera por su apoyo permanente e incondicional en este arduo y difícil trajín de alcanzar mi anhelado logro profesional: Ser Maestra en Ciencias de la Educación.

LITA LORENA

RESUMEN

El problema científico del trabajo de investigación radica en los deficientes niveles de rendimiento de las niñas y los niños del nivel primario de la institución educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de Iquitos; por lo tanto, urge la necesidad de proponer un programa alternativo de solución. **El objetivo general de la investigación es:** Establecer la relación entre el liderazgo distribuido del director y el rendimiento académico de las niñas y los niños del nivel primario de la institución educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de Iquitos. **El objeto de la investigación :** Proceso Formativo del rendimiento académico de las niñas y los niños de nivel primario en la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos. **La hipótesis planteada** como alternativa de solución al problema de la Institución Educativa es: Existe relación entre el liderazgo distribuido del director sustentado en Jim Spillane, y el rendimiento académico de las niñas y los niños del nivel primario de la institución educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de Iquitos.

El estudio pertenece al tipo correlacional y el diseño fue el no experimental de tipo transeccional correlacional.; para la recolección de datos se aplicó un cuestionario a director por parte de los docentes. Así mismo para el análisis e interpretación de los datos recolectados se utilizó la estadística descriptiva, presentándolos en tablas de frecuencias y gráficos estadísticos.

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

Palabras clave: Rendimiento Académico, Liderazgo Distribuido.

ABSTRACT

The scientific problem of the research work lies in the poor performance levels of the girls and boys of the primary level of the educational institution N ° 60024 San Juan de Miraflores of Iquitos; therefore, the need to propose an alternative solution program is urgent. The general objective of the research is: To establish the relationship between the director's distributed leadership and the academic performance of the girls and boys of the primary level of the educational institution N ° 60024 San Juan de Miraflores de Iquitos. The object of the research: Formative process of the academic performance of girls and boys of primary level in the Educational Institution N ° 60024 San Juan de Miraflores of the city of Iquitos. The hypothesis proposed as an alternative solution to the problem of the Educational Institution en: There is a relationship between the director's leadership, supported by Jim Spillane, and the academic performance of the girls and boys of the primary level of the educational institution N ° 60024 San Juan de Miraflores of Iquitos.

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

It is concluded that the Distributed Leadership is referring to a horizontal work, where the educational community develops in a less hierarchical and more intelligent organization, that cultivates the capacity to relate through the trust, collaborative actions

and solid bonds that are established among the members. Therefore it is an analysis tool that allows to see the school and the group of people who work in it.

Keywords: Academic Performance, Distributed Leadership.

INDICE

CARÁTULA	i
PÁGINA DE JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE	vii
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I	14
ANALISIS DE ESTUDIO	14
1.1 Ubicación: Ciudad de Iquitos	14
1.2 Evolución histórica tendencial del rendimiento académico	24
1.3 Características y manifestaciones del problema	30
1.4 Metodología	33
 CAPITULO II	 36
MARCO TEÓRICO	36
2.1 Teorías científicas relacionadas al liderazgo distribuido	36
2.1.1 Enfoques sobre el Liderazgo Distribuido	36
2.1.2 Teorías en las que se basa el Liderazgo Distribuido	42
Teoría de la Cognición distribuida.	42
Teoría de la actividad .	44
2.2 Características del Liderazgo Distribuido.	46
2.2.1 El Potencial de Transferencia del Liderazgo Educativo	46
2.2.2 Confianza	47
2.2.3 Talento	47
2.2.4 Motivación	49
2.3 Definición de Liderazgo	50
2.4 Conceptualización de Liderazgo distribuido	52

2.5 Rol del Director en el Liderazgo Distribuido	54
2.6 Redefinición del papel del director según el Liderazgo Distribuido	54
2.7 El director como promotor de talentos	55
2.8 Liderazgo Distribuido como propuesta de gestión	58
2.9 Proyectos y estudios acerca del Liderazgo Distribuido en organizaciones escolares	62
2.10 Definiciones de Rendimiento Académico	68
2.11 Técnicas y Modelos de Rendimiento Académico	72
CAPITULO III	78
ANÁLISIS, RESULTADOS Y PROPUESTA	78
3.1 Análisis de los resultados	78
3.2 Construcción de la propuesta	90
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXO	105

INTRODUCCIÓN

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. (**Anderson, 2012**).

La política educativa reconoce la importancia del fortalecimiento del liderazgo directivo y técnico pedagógico, como factor fundamental para alcanzar el mejoramiento del rendimiento de las niñas y los niños de nivel primario. Por eso, se han creado mecanismos para que los responsables de la conducción de los establecimientos educacionales fortalezcan su gestión e incorporen en sus prácticas, herramientas que aseguren la efectividad de las acciones a implementar en sus unidades educativas.

Como país tenemos la responsabilidad de asegurar el aprendizaje de nuestros estudiantes así como su desarrollo integral. Esta responsabilidad requiere del esfuerzo compartido de la Institución Educativa, las instancias de gestión educativa descentralizada, el Ministerio de Educación, las familias, la comunidad, la empresa privada, la cooperación internacional y las instituciones de la sociedad civil.

Asimismo, lograr que todos los estudiantes aprendan y que ninguno se quede atrás exige una Institución Educativa que: organice su funcionamiento poniendo como centro a los estudiantes y sus aprendizajes, genere un clima escolar de convivencia democrática y de respeto a las diferencias para todos, compromete a las familias dándoles un rol

protagónico, y articule con la comunidad para recuperar los saberes locales y los esfuerzos a favor de los estudiantes.

Porque creemos que la escuela pública debe ser el espacio para el desarrollo de nuestros niños, niñas y adolescentes y que para ello necesitamos una gestión escolar que ponga como centro los aprendizajes, ponemos a disposición el presente trabajo de investigación. El mismo que presenta orientaciones. Esperamos que este trabajo sea de utilidad y los invitamos a soñar y trabajar por una institución educativa cada vez más acogedora e integradora. Hoy cada uno de nosotros tiene un compromiso: mejorar el rendimiento académico.

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**).

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

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

Una perspectiva distribuida exige que adoptemos una visión del liderazgo como un esfuerzo colectivo y dinámico. Si bien este esfuerzo puede adoptar diferentes modalidades según los contextos escolares, el principio rector de una amplia participación en las tareas de liderazgo sigue siendo el mismo (**A. Harris, 2012**).

El problema científico del trabajo de investigación radica en los deficientes niveles de rendimiento de las niñas y los niños del nivel primario de la institución educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de Iquitos.

El objetivo general: Establecer la relación entre el liderazgo distribuido del director y el rendimiento académico de las niñas y los niños del nivel primario de la institución educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de Iquitos.

Los objetivos específicos:

_Identificar el nivel de rendimiento académico de las niñas y los niños de nivel primario de la Institución Educativa N° 60024 de la ciudad de Iquitos.

_ Conocer el nivel del liderazgo distribuido del director en la Institución Educativa N° 60024 de la ciudad de Iquitos.

_ Establecer la relación entre el liderazgo distribuido del director y el rendimiento académico de las niñas y los niños de nivel primario de la Institución Educativa N° 60024 de la ciudad de Iquitos

Siendo el objeto de investigación: Proceso Formativo del rendimiento académico de las niñas y los niños de nivel primario de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos.

La hipótesis planteada como alternativa de solución al problema detectado: Educativa es: Existe relación entre el liderazgo distribuido del director sustentado en Jim Spillane, y el rendimiento académico de las niñas y los niños del nivel primario de la institución educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de Iquitos.

La presente investigación, está diseñada en tres capítulos:

El primer capítulo se presenta el análisis del objeto de estudio; a partir de la ubicación de la institución educativa, el análisis de cómo surge el problema; cómo se manifiesta actualmente y la descripción de la metodología, que nos permitió llevar a cabo la investigación.

El segundo capítulo contiene el marco teórico presentado a través de un estudio, que permite una comprensión conceptual del problema de estudio: aprendizajes de los estudiantes de educación primaria y propuesta de un programa de liderazgo pedagógico.

El tercer capítulo está constituido por el análisis e interpretación de los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado al Director por los docentes de nivel primario

de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores que tienen que ver directamente con el problema de investigación realizada a partir del análisis y el contraste de la información organizada en los gráficos estadísticos, finalizando este capítulo con la propuesta.

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

CAPÍTULO I ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 UBICACIÓN:

Iquitos es la capital de la provincia de Maynas y el departamento de Loreto, y la ciudad más grande de la Amazonia peruana. Está ubicada al noreste del Perú, situada en la orilla izquierda del río Amazonas. La ciudad de Iquitos según el Instituto Nacional de Estadística e Informática es la sexta ciudad más poblada del Perú y albergaba en el año 2007 una población de 360.314 habitantes.

La ciudad de Iquitos limita al Sur con la provincia de Requena, al Este con la provincia de Ramón Castilla, al Norte con el distrito de Indiana y al oeste con la provincia de Loreto; tiene una superficie territorial de 5.932,25 Km. y 261 648 habitantes aproximadamente. Por la difícil geografía amazónica, Iquitos no cuenta con carreteras, y su comunicación es por vía aérea o fluvial.

Su fecha de fundación es incierta, pero se considera que se originó como una reducción española establecida por los jesuitas a orillas del río Nanay alrededor del año 1757 con el nombre de “San Pablo de Napeanos”, pueblo habitado por indígenas Napeanos (yameos) e iquito. En 1764, la reducción se trasladó a la ubicación de la actual ciudad con el nombre de «San Pablo de Nuevo Napeanos» y estaba organizado por el padre Jesuita José Bahamonde. Iquitos empezó a cobrar importancia al instalarse la factoría naval y los buques de la Marina de Guerra del Perú enviados por el presidente Ramón Castilla y Marquesado entre 1863 y 1864, luego convirtiéndose en la ciudad más rica del Perú durante la Época del Caucho (1880 – 1914), período de gran desarrollo económico y social que dotó a esta urbe su particular identidad urbana y cultural.



Estando cerca de la línea ecuatorial, el clima de Iquitos es cálido y húmedo, y posee un clima ecuatorial lluvioso, con temperaturas que van desde los 21°C a 33°C. La temperatura promedio anual de Iquitos es 26.7 °C, con una humedad relativa promedio del 115%. La lluvia promedio en Iquitos es 2,616.2 mm por año. Experimenta una notable

temporada de humedad, que llega en noviembre y termina en mayo, con marzo y abril tendiendo a incluir el clima más húmedo. Las precipitaciones alcanzan alrededor de 300 mm y 280 mm, respectivamente. En mayo, el río Amazonas, uno de los ríos circundantes de la ciudad, alcanza sus niveles más altos, cayendo constantemente unos 9 metros ó 12 metros a su punto más bajo en octubre, y luego aumenta de manera constante cíclicamente.

La temporada seca en Iquitos ofrece un clima muy diferente. A pesar que julio y agosto son los meses más secos, se mantiene algunos períodos de aguaceros. Los días soleados y el buen tiempo son usuales, y es aprovechado para secar las cosas, alcanzando temperaturas elevadas de 30°C y como promedio 32°C.

Inusualmente, en junio de 2011, se registró el friaje más extremo en Iquitos: la temperatura descendió hasta los 19 °C (con una temperatura extremadamente mínima de 12.9 °C para el 24 de septiembre), obligando a la población estar abrigada.

Iquitos se encuentra en la cuenca del Amazonas y es figurativamente una isla pues está rodeada por el río Nanay al norte, el Amazonas al noreste, el Itaya al este y el lago Morona cocha al oeste. Cerca de la ciudad se encuentran grandes ríos como el Napo, el Marañón y el Ucayali.

Iquitos es la capital de la Provincia de Maynas y de la región Loreto. La ciudad es gobernada por la Municipalidad Provincial de Maynas con competencia en toda la provincia. Las municipalidades distritales tienen injerencia en sus propios distritos y la zona de la ciudad que coincide con sus territorios. Siendo la capital regional, Iquitos es sede del Gobierno Regional de Loreto, así como de las principales direcciones regionales, representantes de los ministerios.

Iquitos es el centro principal de transporte de madera de la selva amazónica con el mundo exterior, para lo que la ciudad ofrece instalaciones modernas para los residentes y turistas en la zona. Otras industrias incluyen el aceite, el ron y la cerveza y la producción de camu camu. La fruta del camu camu contienen 45% de vitamina C, más que la naranja.

El petróleo, uno de los recursos más preciados, se extrae principalmente del noroeste de la región Loreto y parte de éste es transportado a la refinería ubicada en Iquitos. El transporte de madera es otro elemento económico importante, sin embargo, debido al Tratado de Libre Comercio firmado entre el Perú y Estados Unidos, la explotación de madera en bruta ha disminuido de forma considerable.

Iquitos tiene una creciente reputación como destino turístico debido a que se encuentra a orillas del río más largo y caudaloso del mundo, el Amazonas. De la misma forma, conserva numerosos edificios de la época del caucho, aunque muchos de ellos no están en buen estado de conservación. Pero principalmente porque es el punto de partida para excursiones a la selva amazónica y la Reserva Nacional Pacaya Samiria, la más extensa del Perú y de la Amazonía inundable. Otros turistas viajan río abajo hacia Manaus (Brasil) para llegar finalmente al océano Atlántico, a unos 3360 km (2088 mi) de distancia de la ciudad peruana.

La ayahuasca es conocida como un gran punto de referencia cultural, y ha incrementado el turismo místico en Iquitos en los últimos años. Los occidentales buscan en esta bebida, hecha a partir de la liana *Banisteriopsis caapi*, con un fin medicinal y de estudio. Aunque hay algunos curanderos de reputación que pueden ofrecer un contexto seguro para tales experiencias, muchos otros no tienen la formación especializada o habilidades e incluso existen estafadores que pueden poner en riesgo la integridad del turista.

El gobierno de Perú declaró como patrimonio cultural de la nación los conocimientos tradicionales y usos de la ayahuasca, practicados por las comunidades indígenas en la selva amazónica. La decisión del gobierno peruano, comentada por el director del Instituto Nacional de Cultura, Javier Ugaz Villacorta, fue publicada en una edición de El Peruano, el diario oficial del país, que declara patrimonio cultural a la ayahuasca.

La ciudad es también sede de la organización peruana para la investigación y conservación, Project Amazonas y sus tres estaciones biológicas en los afluentes del río Amazonas, que en ciertas ocasiones aceptan visitantes. Los científicos, estudiantes y turistas que visitan Project Amazonas, viajan a Iquitos desde donde son trasladados en botes a las estaciones del proyecto.

Otras industrias incluyen la producción de aceite de sachu inchi (*Plukenetia volubilis*), de camu camu (*Myrciaria dubia*), piña y palmito, así como la piscicultura, producción de cerveza y exportación de peces ornamentales. También existen plantas de ensamblaje de motocicletas y moto taxis Honda.

Además, Iquitos cuenta con una oficina de IPERU, Información y Asistencia al Turista, en el Aeropuerto Internacional y en la calle Loreto N° 201 (a tres cuadras de la Plaza de Armas).

Iquitos se caracteriza por reunir y ser punto de la gama referencial de la cultura amazónica de todo el entorno que le rodea. Así mismo, muchos nativos visitan la ciudad para presentar sus danzas o vender sus artesanías. También reúne una gran cantidad de costumbres y tradiciones que se mantuvo considerablemente a través de los años y en el calendario iquiteño, entre ella sus festividades. Es reconocida por tener una celebración

muy notable, llamada simplemente «Carnaval». Durante esta festividad, principalmente pagana, la gente se dedica a la diversión mojando a la gente con «cabaciñas» (globos llenos de agua) u otro instrumento. Muchos optan por ser más extravagantes, mojando con diferentes sustancias como: pintura u otro objeto como motivo de festejo. La celebración es única cada año, realizado en febrero. Los carnavales están muy influenciados por los mitos amazónicos y la rica cultura amazónica. También se celebra el Día de San Juan, en referencia a San Juan Bautista como santo patrón en toda la Amazonía peruana, cuya festividad se celebra el 24 de junio. Los elementos principales son el juane y otras danzas propias como el salto de shunto.

La mitología de la Amazonia peruana está caracterizada por una amplia lista de personajes, identificados por el folclor en seres imaginarios. Muchos de los seres legendarios, con apariencias motivadas por la geografía local, tienen poderes y han influenciado mucho en la agricultura y la cosmovisión de Iquitos. La danza y la música, una mezcla de herencia indígena y mestiza, están relacionada estrechamente con los significados de la mitología, y también con la vida del ciudadano y poblador amazónico.

La ciudad también es centro de pequeños festivales, entre los sobresalientes se pueden mencionar; Estamos en la Calle, Outfest Iquitos, y otros pequeños eventos anuales realizados dentro de los días de celebración.

Por estar ubicada en la selva amazónica peruana, Iquitos tiene una gran biodiversidad en fauna, por lo cual es tradicional para gran parte de la población local el consumo de carnes exóticas como el sajino, el tapir o sachavaca, roedores gigantes amazónicos (majás, añuje, punchana, sachacuy), armadillo, tortuga terrestre motelo, monos y otros. Aunque se recomienda no consumir estas carnes debido a que las especies se encuentran en peligro de extinción, asimismo su caza y comercialización se encuentran

prohibidas. En la inmensa variedad de peces, destaca el paiche (*Arapaima gigas*), el segundo pez más grande de agua dulce del mundo (puede llegar a pesar hasta 300 kilos y medir más de 2.5 metros de largo), el dorado, las doncellas (*Pseudoplatysoma* spp.), la carachama, etc.

La comida de la selva peruana tiene como elementos populares, entre otros, un aderezo básico que es conocido como misto (o Mishkina), el uso del ingiri, que es como se conoce al plátano verde sancochado y la cocción de las carnes, especialmente peces, envueltas en hojas de bijao, una palmera que tiene un aroma particular.

Los platos más conocidos de la Amazonía peruana son el juane, preparado a base de arroz, guisador o palillo, carne de gallina, aceituna, huevo cocido, entre otras especias; el tacacho es una masa compuesta de plátano asado y cecina; el inchicapi es una sopa de gallina espesada con harina de maíz; el timbuche es un caldo de pescado muy sustancioso, preparado frecuentemente con el pez boquichico; la patarashca es un pescado entero cocido a la brasas y envuelto en hojas de bijao; la ensalada de chonta; la salsas de cocona, ají charapita (variedad de *C. frutescens*), entre otros.

Iquitos tiene una personalidad propia, muy diferente al resto del Perú e incluso diferente a otras ciudades amazónicas sudamericanas. Las calles de Iquitos son dominadas por más de 25,000 motocarros o motokars (vehículo creado con la parte delantera y el motor de una motocicleta lineal pegados a un carrito de dos ruedas, conocidos en el resto del Perú con el nombre de moto taxi, y por los extranjeros como tuk tuk o auto rickshaw) que prestan servicio de taxi, así como de motocicletas utilizadas como vehículo particular de gran parte de los Iquiteños. Los buses son grandes transportes hechos de madera con rutas directas.

Iquitos es ampliamente considerada como la ciudad continental más grande que es inaccesible por carreteras. El transporte aéreo y fluvial son los principales medios para el ingreso o salida de personas y productos a la ciudad, motivo por el cual el costo de vida en esta ciudad y pueblos de la región, es generalmente más alto que el estándar peruano. Se considera que Iquitos es la segunda ciudad más cara del Perú, después del Cusco. La ciudad cuenta con el renovado Aeropuerto Internacional Coronel FAP Francisco Secada Vignetta donde operan vuelos desde Lima y otras provincias peruanas. Existen entre 8 a 9 vuelos diarios a Iquitos desde Lima, algunos hacen escala en Pucallpa o Tarapoto. Las rutas aéreas son servidas por tres empresas: LAN Perú, Peruvian Airlines y Star Perú. El vuelo directo entre Lima e Iquitos dura 1 hora con 45 minutos. El 14 de octubre de 2011, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú anunció que la ciudad estaría abierta a vuelos internacionales para julio de 2012. Desde junio de 2011, el Gobierno Central del Perú proporcionó dos de Havilland Canadá DHC-6 Twin Otter para realizar operaciones en toda la región.

A Iquitos se puede llegar desde cualquier puerto navegable peruano o extranjero en el río Amazonas. Los principales puertos fluviales desde donde parten embarcaciones hacia Iquitos son Pucallpa (río Ucayali), Yurimaguas (río Huallaga, puerto fluvial cercano a Tarapoto) y Santa Rosa, ubicado frente a la frontera con Colombia y Brasil, desde donde se puede acceder a Leticia y Tabatinga respectivamente. También existe ruta fluvial hacia la población peruana y puesto migratorio de Cabo Pantoja (río Napo), en la frontera con el Ecuador.

Iquitos no está interconectada por vía terrestre con el resto del Perú, siendo posiblemente la única ciudad grande en no tener conexiones terrestres a otros lugares. Sólo posee una carretera que la une a la pequeña ciudad de Nauta, a 105 km al sur de la

ciudad. Gracias a este relativo aislamiento geográfico, Iquitos está rodeado por bosques que conservan aún características propias del ecosistema amazónico, parte de estos ecosistemas se pueden apreciar en la Reserva Nacional Allpahuayo-Mishana a 26 km al sur de la ciudad.

Iquitos posee cuatro universidades y varios colegios primarios, secundarios, e iniciales. Los centros educativos están regulados por el Dirección Regional de Educación de Loreto (DREL), dependiente del Ministerio de Educación y la Unidad de Gestión Educativa Local de Maynas (UGEL Maynas), dependiente de la DREL, ambas con sede principal en Iquitos.

La Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, creada el 14 de enero de 1961, es la institución estatal de enseñanza superior más antigua de la ciudad. Detrás de ella le sigue la Universidad Científica del Perú, una universidad privada que sufrió diferentes cambios en su infraestructura, hasta mantenerse estable en la actualidad.

Posteriormente se fundaría dos universidades nuevas como la Universidad Peruana del Oriente y la Universidad Peruana de la Selva Peruana. Las tres primeras cuentan con niveles de pregrado y postgrado (diplomados, maestrías y doctorados).

La historia de la I.E. P. P. S. M. N° 60024 San Juan de Miraflores, alma mater de la niñez y de la juventud estudiosa, se inicia después de algunos años de la fundación de la actual comunidad campesina de San Juan, comuneros dedicados a las labores agrícolas, quienes preocupados por la educación de sus hijos decidieron gestionar la construcción de un centro educativo primaria ante la VI Región de Educación, hoy (Dirección Regional de Educación) , al inicio del año 1923 después de algunos meses de espera se expide la Resolución Ministerial N° 00445, con fecha 25 de abril de 1924, creado el Centro Educativo Primario N° 1716 hoy I. E. P. S. M. N° 60024.

En la actualidad la Institución Educativa cuenta con 46 secciones de educación primaria y 36 secciones de Educación Secundaria, albergando a 294' estudiantes, en ambos turnos; la plana directiva, docente y administrativa está integrado por 126 trabajadores. Siendo su primera directora la profesora Juana Jiménez en el año 1924.

En 1925 con R.D.N° 1686 (08 de agosto), se amplía el nivel secundario y hoy en día cuenta con 08 secciones de primer grado de secundaria, 09 secciones de segundo grado de secundaria, 08 secciones de tercer grado de secundaria, 06 secciones de cuarto grado de secundaria y 5 secciones de quinto de secundaria.

El 25 de abril del presente año esta Institución Educativa cumplirá 93 años de vida institucional al servicio de la Educación de los jóvenes y niños de este gran distrito de San Juan Bautista.

En el año 2004 nuestra Institución Educativa entró a formar parte del mundo de la informática con DIGETE del Ministerio de Educación, primera vez en sus 80 años de vida la institución educativa N° 60024 orgullo del distrito San Juan Bautista, ese año ganó dos gallardetes en desfiles escolares en ambos niveles.

El primer local fue construido, por iniciativa del Rotary Club Internacional, actualmente la institución educativa fue remodelada y ampliada en su infraestructura por la municipalidad de San Juan Bautista.

VISIÓN COMPARTIDA: La Institución Educativa Pública Primaria Secundaria de Menores N° 60024 San Juan de Miraflores será el 2019, una institución líder en la formación integral de los estudiantes, inclusiva por excelencia y de acorde con el avance de la ciencia, la tecnología y la globalización. Con una educación humanista, democrática, comprometido con la práctica de la investigación científica y de los valores

sociales; que permita forjar estudiantes con capacidad creativa, crítica, emprendedora, innovadora, comprometido con el cuidado de su ambiente, a través del desarrollo de actividades curriculares, con aprendizajes de calidad, producto del buen uso de las herramientas pedagógicas.

Con docentes eficientes, emprendedores, competitivos y con práctica de valores, ética profesional y personal, con padres de familia comprometidos en la educación de sus hijos e hijas identificados con la institución.

MISIÓN: Nuestra comunidad educativa desempeña una labor de calidad orientada a la formación integral, práctica de cultura científica y humanista, compromisos de buena gestión escolar y desarrollo de competencias, capacidades con fines, principios y logros educativos en los integrantes de la comunidad, logrando así una educación pública de calidad, inclusiva e intercultural en un clima institucional armónico.

Somos una institución que propugna la identidad cultural, a través de la práctica de valores, la paz, la justicia, la democracia acorde con las exigencias de nuestra sociedad.

1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO:

La complejidad del objeto de estudio es el proceso formativo del rendimiento y se inicia desde su conceptualización. En ocasiones se le denomina aptitud escolar, desempeño académico o rendimiento escolar, pero, generalmente, las diferencias de concepto solo se explican por cuestiones semánticas ya que se utilizan como sinónimos. Convencionalmente se ha determinado que rendimiento académico se debe usar en poblaciones universitarias y rendimiento escolar en poblaciones de educación básica regular y alternativa.

África. Un estudio del Southern Africa Consortium for Monitoring Educational Quality Consortiu (SACMEQ), realizado en el periodo 1995-1998, evaluó las capacidades de lectura de los alumnos de primaria, comparándolas con las normas establecidas por expertos nacionales en lectura y docentes de 6º grado. En cuatro de los siete países estudiados, menos de la mitad de los alumnos de 6º grado alcanzaban el nivel mínimo de competencia en lectura. El estudio del PASEC (19962001) realizado en seis países africanos de habla francesa también puso de manifiesto la insuficiencia del aprovechamiento escolar: entre un 14% y un 43% de los alumnos del

5º grado de primaria obtuvieron resultados “bajos” en francés y matemáticas. En Senegal, por ejemplo, más del 40% de los alumnos tenían serias dificultades para clasificar varios números con dos decimales.

Según el informe de seguimiento de la Educación Para Todos en el mundo (2005) .Los datos de las evaluaciones nacionales e internacionales indican que en un número excesivo de países los niños no dominan las competencias básicas. El bajo aprovechamiento escolar está ampliamente extendido, y los países más afectados por este problema suelen ser los que poseen sistemas escolares endebles desde el punto de vista de la escolarización y los recursos disponibles, como lo demuestran los siguientes ejemplos.

En América Latina. Las evaluaciones realizadas en cuatro países latinoamericanos ponen de manifiesto la existencia de niveles de aprovechamiento escolar insuficientes en grupos numerosos de alumnos, al término de la enseñanza primaria. En Nicaragua (2002), el 70% de los alumnos sólo habían adquirido un nivel “básico” en lengua, y en matemáticas ese porcentaje sobrepasaba el 80%. En Uruguay (1999), los resultados en lengua del 40% de los alumnos del 6º grado de insatisfactorios”.

En El Salvador (1999), el 40% de los alumnos de 6º grado no alcanzaban un nivel “básico” en lengua, matemáticas, ciencias y estudios sociales. En Honduras (2002), los resultados en lengua y matemáticas del 90% de los alumnos de 6º grado eran “bajos”.

Según el Progress in International Reading Literacy Study (PIRLS, 2001), en muchos países son numerosos los alumnos de 4º grado de primaria que poseen competencias limitadas en lectura. En algunos países de ingresos medios como Argentina, Belice, Colombia, la República Islámica de Irán y Marruecos, más de la mitad de los alumnos no alcanzaban el cuartil inferior, es decir la norma internacional.

En las últimas evaluaciones PISA 2012, el Perú es el país con peor rendimiento escolar de Sudamérica en matemáticas, lectura y ciencia, según el informe publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). En el ranking general, sobre 64 naciones, Perú solo supera a Indonesia. El informe detalla que nuestro país tiene el más alto porcentaje de estudiantes de 15 años que no alcanzan el nivel básico establecido por la OCDE tanto en lectura (60 %) como en ciencia (68,5 %), y el segundo en matemáticas (74,6 %) y en los resultados de la prueba PISA 2015, según la evaluación, nuestro país es el que ha crecido más en América Latina respecto a la medición del 2012. Sin embargo, pese a que se ha mejorado en ciencias, matemática y comprensión lectora, seguimos rezagados a nivel nacional y regional.

El Ministerio de Educación (2014) evalúa cada año a alrededor de medio millón de niñas y niños de segundo grado de educación primaria, con el objetivo de monitorear su avance en habilidades como lecto-escritura y en el manejo de conceptos matemáticos básicos. El rendimiento en esta prueba es el resultado de un proceso acumulativo de adquisición de conocimientos, que se puede concebir como uno de producción, donde los

insumos contemporáneos y pasados se combinan con la dotación genética de un individuo, determinada al momento de la concepción, para producir un resultado.

Son varios los factores, insumos, que afectan el rendimiento de los alumnos en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE). Generalmente estos factores se han agrupado en aquellos asociados a la oferta educativa, como las características del colegio, de los docentes, la infraestructura escolar, entre otras. El otro grupo de variables está asociado a la demanda educativa, como las características del estudiante, la lengua materna, sexo, asistencia a la educación inicial, edad, entre otros. Además, están los asociados a la familia, como las características del hogar (luz, agua, número de miembros del hogar, disposición de recursos), el nivel educativo de los padres entre otras.

La expansión de las oportunidades educacionales en América Latina no ha servido hasta ahora para compensar las desigualdades de origen socioeconómico y cultural. Si bien es cierto que hoy en día millones de niños y jóvenes antes excluidos de la educación ingresan al proceso formativo K-12 (término que engloba la educación preescolar, primaria y secundaria), en promedio una mitad no lo completa y la otra mitad sigue trayectorias altamente disímiles desde el punto de vista de la calidad formativa. En efecto, entre quienes completan la educación secundaria –condición para evitar el riesgo de caer bajo la línea de la pobreza en América Latina–, en promedio, un 50% no ha logrado a los 15 años el dominio mínimo de las competencias de aprendizaje definidas por la prueba PISA (Brunner, 2013).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha publicado los resultados de la evaluación internacional PISA 2012, en la que participó el Perú entre otros 65 países o territorios. La evaluación PISA (acrónimo de Program for

International Student Assessment, Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes) se realiza cada tres años. Es una evaluación internacional que mide el logro de los estudiantes de 15 años, que cursan algún grado de educación secundaria o su equivalente, en las competencias de lectura, matemática y ciencia.

PISA 2012 profundizó en la evaluación de matemática, es decir, las pruebas presentaron mayor cantidad de preguntas de esta área, junto con preguntas de lectura y ciencia. En el Perú se evaluó a una muestra representativa a nivel nacional de 6,035 estudiantes de 15 años de edad, ubicados en 240 colegios secundarios o instituciones equivalentes de todas las regiones del país; se incluyó a instituciones públicas, privadas, urbanas y rurales. Si bien es cierto que las comparaciones internacionales suponen una importante contribución al debate sobre la calidad de la educación, no deben considerarse solo como el estudio final sobre los logros educativos.

Los resultados obtenidos por el Perú en PISA 2012 en matemática son bajos. El puntaje promedio es de 368 puntos. Según niveles de desempeño, PISA ubica a los estudiantes en 6 niveles y, en promedio, los estudiantes peruanos evaluados se sitúan en el Nivel 1, aunque un porcentaje significativo (47%) se ubica debajo de este nivel. En ciencia, la situación de los estudiantes peruanos es similar a matemática: se obtuvo un puntaje de 373 y, en promedio, los estudiantes se sitúan también en el Nivel 1 (**MINEDU-UMC, 2012**).

Respecto a las habilidades lectoras, si bien nuestros estudiantes mostraron resultados bajos en PISA 2012 en comparación con otros países de América Latina que participan en PISA, en esta área se reporta un progreso sostenido en los últimos 11 años. Entre 2001 y 2012 se ha incrementado el promedio peruano de 327 a 384 puntos. En relación con el ciclo anterior de PISA en el 2009, hemos aumentado 14 puntos, el más

alto progreso entre los países de América Latina que participan en PISA (**MINEDU-UMC, 2012**).

Para Llorente (2013), las apreciaciones formuladas en PISA Fracaso Escolar y Reformas Educativas, que indica que el informe PISA evalúa competencias, es cuando menos una falsedad. La verdad es que no evalúa, sino que examina, y lo hace sobre la base de un modelo competencial reducido, no a tres materias, sino a determinados aspectos de esas tres materias. Por ejemplo, las pruebas de lengua no implican que el alumno o alumna redacte un texto mínimo en ningún momento. Tan solo ha de escoger entre propuestas que se le ofrecen, es decir, pruebas objetivas de tipo texto que, a menudo, se pueden acertar por puro azar. Se trata de pruebas realizadas fuera de contexto, que ni siquiera miden lo que dicen que miden y que se llevan a cabo con muestras de población que no son representativas del conjunto, ya que no existe un conjunto como tal. La diversidad del alumnado, del profesorado, de las familias, de los centros, de las comunidades autónomas y de los diferentes países es tan grande que invalida este tipo de pruebas tan estandarizadas, que realmente no dicen casi nada, por mucho que numerosos expertos se obstinen en utilizarlas para exponer lo mismo que argumentarían sin ellas. En realidad, no aportan nada a la educación y su mejora, máximo cuando lo que se publica en los medios de comunicación es completamente superficial y carente de rigor intelectual.

En este orden de ideas, **Inzunza** (2009, citado por Llorente, 2013) señala, con referencia al SIMCE (Sistema de Medición de la Calidad de la Educación, México), que con este tipo de pruebas lo que se mide “no es la complejidad del aprendizaje humano, sino conductas de adiestramiento en cuestiones que se convierten en el eje del contenido

del currículo. Este credo que implican pruebas como el SIMCE no hace sino aceptar una comprensión pobre y desfigurada del progreso del alumnado”.

El “fracaso escolar” no se combate a base de exámenes y los sistemas escolares no mejoran por más que se examine a los alumnos sin parar.

Fracaso y éxito son conceptos del mercado que nunca se han considerado en el mundo educativo, y hemos de evitarlos por el fuerte componente negativo que llevan implícitos ambos. Observamos un sesgo positivista que Marín (2013) evidencia con estos términos: se estudia más lo que encaja mejor en el método, lo que se mide mejor, mientras que lo que no es tan fácilmente cuantificable resulta invisible. En este caso, PISA tiene de positivo que explicita su criterio y, con ello, no pretende valorar el conjunto de la educación, ni siquiera pretende que lo que valora sea lo más importante de la educación.

1.3 CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA:

La sociedad peruana tiene en la educación uno de los soportes para superar con éxito sus desafíos más importantes. Es condición necesaria para alcanzar un mayor nivel de bienestar colectivo y desarrollo humano, para la consolidación del Estado de Derecho y de una ética pública, para el despliegue del potencial cultural y para la innovación e integración con el mundo globalizado. En las actuales circunstancias del país, la educación es además urgencia impostergable para atender los problemas de atraso, violencia y corrupción y para hacer posible una apuesta común por un país próspero, libre y democrático.

Los docentes tenemos en claro que es la educación única manera que permite construir consensos básicos de vida democrática y posibilita la integración social; es factor de reducción de desigualdades y sustento de la construcción de caminos de

progreso: es base del crecimiento del bienestar con equidad y llave para la necesaria inserción en el mundo cambiante de nuestros días, la ciencia y la tecnología. Imaginar el país del mañana implica la tarea de educar desde hoy, porque son las personas las que promueven el progreso de un país, en la medida en que desarrollan una serie de habilidades y capacidades para el logro de las competencias.

Durante el año 2016, la difusión de los resultados de evaluación del rendimiento en base a las pruebas del Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes de la OCDE (**PISA 2015**), corroboró el bajo nivel de rendimiento estudiantil de los peruanos, ya evidenciado en otras evaluaciones similares, y mostró que los jóvenes peruanos tienen serias dificultades en cuanto a las competencias de comunicación, no pueden comprender lo que leen, no reconocen el tema central de un texto y no están en posibilidades de relacionar lo que leen con su contexto de vida y trabajo.

No es en vano que una de las finalidades centrales de la educación es formar ciudadanos, mujeres y hombres creativos, que abriguen firmes convicciones democráticas y que estén en condiciones de producir bienestar.

En base al diagnóstico situacional de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de Iquitos y a los resultados obtenidos en las evaluaciones del Ministerio de Educación (MINEDU), se identifica la siguiente problemática: Los estudiantes se ubican debajo del nivel satisfactorio y también el porcentaje de estudiantes desaprobados según actas de evaluación son muy altos, los que se pueden corroborar con resultados de la Evaluación Censal de la Región Loreto de los años 2014, 2015 y 2016.

En base al diagnóstico situacional de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores ubicado en el área urbana de la ciudad de Iquitos, se identifica la siguiente

problemática: Los estudiantes se ubican debajo del nivel satisfactorio y también el porcentaje de estudiantes desaprobados según actas de evaluación son alarmantes y se puede corroborar con los resultados de la Evaluación Censal de la Región de Loreto del año 2016. De esta forma, la interrogante científica se expresa de la siguiente manera: ¿De qué manera la propuesta de un programa de Liderazgo Distribuido del director contribuirá a mejorar el rendimiento académico de las niñas y los niños de nivel primaria de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos?.

En la Institución Educativa N° 60024 de la ciudad de Iquitos se observa que las niñas y los niños de nivel primario presentan bajo rendimiento en Matemática, Ciencias y Lectura, lo cual se manifiesta en lo siguiente:

- Estudiantes desmotivados por la lectura, matemática y ciencias.
- Porcentajes de estudiantes desaprobados según actas de evaluación.
- Antipatía y rechazo por las materias de estudio.

1.4 METODOLOGÍA:

1.4.1. Hipótesis de investigación

Existe relación entre el liderazgo distributivo del director y el rendimiento académico de las niñas y los niños de nivel primario en la I.E. N° 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos.

1.4.2. Variables

Variable Independiente: Liderazgo Distribuido del Director

Variable Dependiente: Rendimiento Académico

1.4.3. Población

Población Estudiantes.- Son todos los estudiantes de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos, se ha tomado una sección que consta de 48 estudiantes

1.4.4. Unidad de muestra

Son 35 estudiantes de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos.

1.4.5. Unidad de análisis

Un estudiante de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos

1.4.6. Tipo de investigación

La investigación es de tipo correlacional ya que el propósito de la investigación es examinar la relación entre dos variables. Además, es descriptiva por que describe la realidad de situaciones, eventos, que se pretenda analizar; solo consiste en plantear lo

más relevante de un hecho o situación concreta. El investigador debe definir su análisis y los procesos que involucrará el mismo.

1.4.7. Diseño de investigación

El diseño de investigación es descriptivo y correlacional. Los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos variables. En este sentido, la presente investigación nos permite conocer el grado de relación que existe entre ambas variables (Liderazgo Distributivo del Director y Rendimiento Académico).

Modelo de diseño

X -----r-----Y

En donde:

X: Liderazgo Distributivo del Director

Y: Rendimiento Académico

r=relación

1.4.8. Técnica e instrumentos de recolección y procesamiento de datos

1.4.8.1. Encuesta:

Para poder recolectar y analizar datos se aplicarán encuestas para medir la Liderazgo Distribuido del Director y Rendimiento Académico, a fin de obtener información sobre estas variables.

Se usará un instrumento que permitirá medir Liderazgo Distributivo del Director donde la escala será de tipo Likert la cual tendrá 31 ítems y 5 alternativas de respuesta, en dicha encuesta se evaluará Cuatro dimensiones: Confianza; Talento; Motivación; Liderazgo.

La escala que se empleará será la siguiente: Totalmente en desacuerdo; En desacuerdo; Ni de acuerdo ni en desacuerdo; De acuerdo; Totalmente de acuerdo.

Las categorías que tendrá será de la siguiente manera: Bajo, Medio; Alto Para medir la variable Rendimiento Académico las categorías serán; En inicio, En Proceso, Logro Previsto y Logro Destacado

1.4.8.2. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos

En cuanto al procesamiento de datos éste consistirá en el cálculo, selección, clasificación y ordenación de tablas o cuadros, debidamente codificados y tabulados. La tabulación se realizará de forma electrónica y se someterá al tratamiento estadístico, para de esta manera determinar el significado de aquellas relaciones significativas y obtener como resultado la existencia de una coherencia entre Gerencia Educativa y Práctica Docente. Para analizar los datos se utilizará el Software Excel o SPSS versión 22, y se utilizara la prueba estadística T de student (para medir la asociación de variables) con la finalidad de corroborar que la Aplicación Liderazgo Distributivo del Director ha mejorado el Rendimiento Académico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 TEORÍAS CIENTÍFICAS RELACIONADAS AL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

2.1.1. Enfoques sobre el Liderazgo Distribuido

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

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

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

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

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

Podrían ser construidas, como cualquier acción o actividad colectiva. En cambio, la perspectiva de distribución se centra en cómo la práctica del liderazgo distribuido se da entre los líderes formales e informales. Un punto de vista del liderazgo distribuido

incorpora las actividades de muchas personas en una escuela que trabajan en la movilización y orientación de otros docentes en el proceso de cambio educativo.

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

El Liderazgo Distribuido se concibe como la realización de las tareas propias del mismo, las que se extiende a más personas que se ven impulsadas a liderar al mismo tiempo y que realizan sus actividades profesionales ordinarias. De tal forma que pueden intercambiar a menudo sus tareas con otras personas y que se dejan liderar por ellas. “En definitiva, significa que las organizaciones y grupos sociales tienden a convertirse en constelaciones de liderazgo múltiple, cuya vitalidad está, en buena medida, vinculada a decisiones descentralizadas de ejercicio y aceptación de liderazgo de diverso tipo” **(Longo 2008).**

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

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

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

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

Se requiere que coordinen y supervisen todo ese liderazgo más disperso, que desarrollen capacidades en los seguidores y que proporcionen la retroalimentación adecuada en relación con los esfuerzos”. Se entiende por ello, que ésta es una tarea compleja, implica mayores responsabilidades en los encargados de la dirección de la escuela, pues deberán duplicar esfuerzos para cumplir con el desarrollo integral de los miembros de la organización, reforzando así, aquellas fortalezas que muestran.

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

La perspectiva distribuida, como afirma Spillane (2008), no es un proyecto de dirigir y administrar, sino más bien un marco de referencia para investigadores y profesionales en la práctica de una dirección, gestión y diseño para la mejora. Este autor

reconoce que el trabajo de liderar y gestionar escuelas involucra varios individuos, a los cuales describe como líderes formales (los que tienen designado formalmente posiciones de liderazgo y gestión) y líderes informales (las personas sin tales designaciones).

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

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

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

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

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

A nivel institucional, el Liderazgo Distribuido es considerado como una parte primordial de las políticas educativas que requieren de condiciones internas y externas, e incluso establecen estímulos, que pudieran posibilitar este tipo de liderazgo en las organizaciones educativas, favoreciendo en todo momento las estructuras de las mismas. Al respecto, el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE 2009), afirma que una manera de enfrentar los retos educativos es distribuir el liderazgo entre diferentes personas y organizaciones, por ejemplo, directores adjuntos, mandos medios y personas de otras escuelas. Esto puede mejorar la eficacia de la escuela al construir capacidad para una mejora continua, para abordar la variación dentro de la escuela y para la planificación de la sucesión. Además, requiere el desarrollo de incentivos y oportunidades de desarrollo para reconocer y apoyar la participación y el

desempeño de los equipos de Liderazgo Distribuido. **La OCDE (2009), analiza la importancia de desarrollar la distribución del liderazgo, no sólo para el director y docentes sino también para los alumnos y el aprendizaje.**

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

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

Se puede mencionar que el Liderazgo Distribuido hace alusión a la incorporación del liderazgo en todos los niveles de la organización, donde no sólo dependa del ápice de ésta, sino que promueva la práctica del liderazgo de manera activa. “Un modelo de distribución es el que tiene como premisa las interacciones entre varios líderes más que las acciones de un líder individual. Si el liderazgo se trata principalmente sobre la influencia y dirección, entonces de alguna manera, todo el liderazgo es distribuido. En cualquiera de los casos una práctica de liderazgo organizacional” **(Harris 2007).**

2.1.2 TEORÍAS EN LAS QUE SE BASA EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

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

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 podían 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.

2.2 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

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

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

2.2.1 El potencial de transferencia del Liderazgo Distribuido

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

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

El potencial de transferencia del Liderazgo Distribuido tiene como pieza fundamental la confianza, pues es considerada la base del capital social interno y posibilita ese frágil intercambio de la transferencia del liderazgo que explicita el autor.

Es importante señalar este aspecto, pues en él están inmersas algunas características del Liderazgo Distribuido, como la confianza, el cual se detalla más adelante.

2.2.2 Confianza

Para que el Liderazgo Distributivo se ejerza en un ambiente educativo, el director debe transmitirlo mostrando seguridad sobre los integrantes de la organización,

proyectando este valor en cada uno de los miembros; de tal forma, que éstos asuman y promuevan el liderazgo, teniendo en cuenta la seguridad en sí mismos y utilizando el mando a distancia que explicamos anteriormente.

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

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

2.2.3 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.

2.2.4 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.

2.3 DEFINICIONES DE LIDERAZGO

Chiavenato (2002) señala que el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos

específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.

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

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

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

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

la cabal realización de las tareas propuestas, es necesario que los participantes compartan la estructura del objetivo, y acepten los métodos y sistemas de trabajo.

2.4 CONCEPTUALIZACION DE 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 de la 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.

2.5 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). De esta manera, el rol del director se convierte en una pieza importante en la organización educativa.

2.6 REDEFINICIÓN DEL PAPEL DEL DIRECTOR SEGÚN EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Desde la perspectiva del Liderazgo Distribuido se asume una redefinición del papel del director, en el que éste deje de ser un gestor netamente burocrático, que sólo se encarga de la parte administrativa y del funcionamiento de la organización, sino que, se convierte en un agente que permite el cambio y que aprovecha las habilidades, capacidades y destrezas del equipo que conforma su organización.

Por otro lado, se considera que el director debe ser la persona que fomente la visión de la institución. Una visión que debe ser compartida por todos. Además, debe ser un director que contagie a todo su equipo de trabajo los sueños y aspiraciones, que sea arriesgado y que a su vez asuma sus retos, aunque en el camino pueda cometer errores, pero que tenga la suficiente capacidad para reflexionar sobre ello y aprender de su experiencia, como lo dice Fullan, citado por **Murillo (2006)**, “hay que reconocer los problemas y entenderlos como desafíos, como oportunidades de mejora”.

El director debe identificar, establecer acuerdos y plantear metas entre los miembros del equipo, de manera tal, que desarrolle un clima de colaboración, apertura y sobre todo de confianza, dejando de lado la competitividad que pueda existir entre los miembros de su equipo; es decir, ser un generador de talentos.

Es necesario enfatizar que el Liderazgo Distribuido no se basa en delegar o asignar las tareas, por el contrario, se trata de aprovechar las capacidades y destrezas de los miembros de la organización.

La función del director y sus seguidores van a formar un todo, en la medida que desarrollen los mismos roles; se trata pues, de trabajar en forma coordinada con un grupo humano que tome decisiones de manera conjunta. “Una perspectiva distribuida enmarca la práctica como producto de las interacciones de los líderes escolares, los seguidores y sus situaciones. La práctica se concreta en la intersección de estos tres elementos” (**Spillane, Camburn y Pareja 2007**).

Un director, desde el Liderazgo Distribuido debe poseer altas habilidades sociales y un gran sentido del humor para lograr la implicancia, el compromiso y el trabajo. Se hace necesario que en la aplicación del Liderazgo Distribuido, el director sea

capaz de realizar un cambio de la cultura organizativa, de manera tal que, se asuma un compromiso de aprendizaje, trabajo colaborativo, riesgo y respeto. Es decir, una nueva cultura que permita en cada miembro hacerse responsable de la organización (**Murillo, 2006**).

Es importante en este tipo de liderazgo que el director tenga como prioridad a los seres humanos, no la parte administrativa ni las tareas propiamente dichas de su función. Su labor es centrarse en el desarrollo de las personas, tanto de manera profesional, como personal. También es necesario que el director manifieste a los integrantes de su equipo las expectativas que se tengan sobre cada uno de ellos en equipo de sus seguidores. El director debe pues, ser el motivador de ese gran sentido del humor.

Desde el Liderazgo Distribuido el director debe estar pendiente del aspecto pedagógico, presente en las decisiones y reflexiones que los integrantes de su equipo asuman de manera conjunta.

2.7 EL DIRECTOR COMO PROMOTOR DE TALENTOS

La participación que debe propiciar el director es un compromiso cognitivo y emocional del equipo de trabajo, donde él debe crear situaciones, de manera que anime a los miembros de la organización a contribuir al logro de metas y compartir las responsabilidades correspondientes. La participación deja fluir la creatividad de los empleados y permite que éstos se sientan más aceptados y comprometidos, mejorando la autoestima, la satisfacción en el trabajo y la cooperación con el grupo; de esta manera, se da una mejor comunicación y un mayor proceso colaborativo (Newstrom 2007).

Para Longo (2009), quien delega lo hace desde la posición de quien sabe aquello que quiere y hacia dónde va, puede confiar en otro y le brinda la capacidad para tomar

decisiones, conociendo los límites del accionar, en un área determinada; es decir controla la situación. En las organizaciones donde se ejerce un Liderazgo Distribuido, las personas se ven motivadas a tomar iniciativas con o sin encargo previo, generando valor por sí mismas, más allá de los conocimientos o la voluntad, que se le pueda estar delegando.

Este planteamiento nos permite ver un nuevo rol del director, que se convierte de líder a un agente motivador de cambios en el entorno educativo y propulsor de las habilidades, capacidades y talentos de los miembros de su organización. Con el desarrollo del Liderazgo Distribuido y la promoción de talentos se promueve la resolución eficaz de los problemas que se suscitan dentro de la cultura organizativa.

El director que ejerce un Liderazgo Distribuido es un activador de talentos, capaz de atraer a su entorno individuos con deseos de aprender y emprender nuevos retos, innovando y comprometiéndose con el logro de metas.

Según Longo (2008), las características que se observan en el director que desarrolla una perspectiva distribuida se da cuando:

- Brinda desafíos abiertos a la aportación e iniciativa de los otros.
- Invita a los integrantes de la organización a ser propietarios de proyectos, vivirlos y protagonizarlos.
- Incentiva la búsqueda de colaboraciones, la construcción de comunidades y redes.
- Permite una comunicación fluida entre sus miembros.
- Es promotor de la experimentación y el aprendizaje.
- Es capaz de trasladar la capacidad de decisión a otros.

Desde la perspectiva del Liderazgo Distribuido no puede existir un líder tradicional, el cual se encargue de resolver todas las situaciones que se presenten; por el contrario,

todos los miembros pueden estar inmersos en las acciones y actividades de la organización. No se concibe desde este sentido un director con poca apertura hacia los integrantes de la organización.

Quien asume el rol de director no incrementa su poder, sino promueve en su entorno el surgimiento de líderes dispuestos a asumir tareas con mucha iniciativa, dispuestos a compartir y enriquecer sus habilidades. Entonces, el director asume una postura delegante.

Para los autores el Liderazgo Distribuido va más allá de la función que puede ejercer solo el director o un individuo de una organización, éste más bien se ve reflejado en todos los actores de la misma, en la medida que cada uno de ellos puedan desarrollar algunas características como la confianza, el talento, la motivación, etc.

No obstante, la Teoría de la Cognición y de la Actividad han permitido formar algunas bases para el desarrollo de la concepción del liderazgo desde una perspectiva distribuida, permitiendo identificar la naturaleza de una organización y los aprendizajes colaborativos que se dan en ella.

Dentro de este marco, el rol del director se define con una imagen distinta donde se muestra como un promotor del desarrollo de talentos en los integrantes de su equipo.

2.8 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.

2.9 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.

2.10 DEFINICIONES DE RENDIMIENTO ACADÉMICO:

Debido a la diversidad de definiciones, señalaremos algunas: Diversos autores coinciden al sostener que el rendimiento académico es el resultado del aprendizaje suscitado por la actividad didáctica del profesor y producido en el alumno.

Fita, Rodríguez y Torrado (2004) señalan lo impreciso de identificar el rendimiento académico ya que no solo se trata de medir la valoración o nota que el profesor dispone sino también de la relación entre lo que el estudiante aprende y logra durante la actividad.

Por ello, **Garbanzo (2007)** señala que las calificaciones son producto de factores internos del estudiante y factores externos como la didáctica del profesor, del contexto o de la institución y en conjunto median el resultado académico final. Es así que las notas como indicador del rendimiento académico sería lo más adecuado y accesible para medir esta variable.

Ruiz (1995), considera que, es el resultado del aprovechamiento académico en función de diferentes objetivos y hay quienes homologan que el rendimiento académico

puede ser definido como el éxito o fracaso en el estudio expresado a través de notas y calificativos.

Jiménez (1983), establece que el rendimiento escolar es, el promedio ponderado de notas obtenidas por el alumno durante un determinado período académico.

Es así que el rendimiento escolar según **Cortéz (s.f.)** lo define como: “Nivel de conocimiento de un alumno medido en una prueba de evaluación. En el rendimiento académico, intervienen además del nivel intelectual, variables de personalidad (extroversión, introversión, ansiedad...) y motivacionales, cuya relación con el rendimiento académico no siempre es lineal, sino que está modulada por factores como nivel de escolaridad, sexo, actitud.”

Tomando de referencia cada uno de las definiciones de cada autor sobre el rendimiento escolar, podemos decir que en el rendimiento escolar es un nivel en el cual se mide con un valor numérico y que dentro de este se ven inmersos distintos factores que van a intervenir.

Siendo de esta forma, en nuestro sistema educativo actual, el rendimiento académico se mide mediante un valor numérico que va desde 0 a 10 y que son las calificaciones y estas a su vez se obtienen mediante exámenes, trabajos, observación del maestro, entre otras herramientas que se utilizarán para medir el rendimiento escolar del estudiante.

Finalmente se mencionará a **Ruiz (2000)** que dice al respecto: “El rendimiento escolar es un fenómeno vigente, porque es el parámetro por el cual se puede determinar la calidad y la cantidad de los aprendizajes de los alumnos y además, porque es de carácter

social, ya que no abarca solamente a los alumnos, sino a toda la situación docente y a su contexto”.

Para Joaquín Cano, el rendimiento escolar es una dimensión del rendimiento académico y es un índice de valoración de la calidad global de la educación. Por su parte, el rendimiento escolar es también multidimensional con tres niveles de entre los cuales el rendimiento individual del alumno es uno de esos niveles, y está en función de las calificaciones y niveles de conocimiento.

El rendimiento académico se expresa a través de representaciones empíricas que dan cuenta de la totalidad del proceso escolar de un periodo determinado, que definen su sistematización y que son expresadas a través de representaciones como las calificaciones de alumnos, acreditación, reprobación y egreso entre otras.

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 económico. 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 o 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”.

Pizarro (1985) refería 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.

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.

2.11 TÉCNICAS Y MODELOS DE RENDIMIENTO ACADÉMICO

1. **Garanto, Mateo y Rodríguez (1985)** para el análisis de los determinantes del rendimiento académico utilizan un **modelo psicológico** que pone el énfasis en las características personales del alumno. Según los autores, las técnicas de regresión permiten mostrar el peso que sobre el rendimiento ejercen las variables intelectuales y de autoconcepto, pero no detectan las posibles influencias de la personalidad. Mediante el análisis de perfiles generamos una nueva variable al categorizar adecuadamente los patrones modales obtenidos a partir de los datos del H.S.P.Q. Variable que, al correlacionarla con las de inteligencia, autoconcepto y rendimiento, mostró su independencia frente a los predictores y su valor predictivo respecto al criterio.

Finalmente, someten la información así recogida y analizada al tratamiento LISREL, contrastando su modelo hipotético con los datos empíricos recogidos.

2. Si bien es conocida la complejidad y controversias respecto de las variables e indicadores, contextuales y motivacionales, que definen el rendimiento, y de los métodos para su medición, se puede definir a priori una serie de índices generales, a partir de datos reales, que permitan individualizar y agrupar a los estudiantes según su comportamiento ante las requisitorias de la carrera. A partir de allí, cada grupo podrá ser estudiado en mayor profundidad, lo mismo que el contexto en general, para dilucidar las razones de tales comportamientos. En consideración a lo cual, **Luque y Sequi (2010)** nos proponen un modelo que considera un Rendimiento Académico General (RAG), resultado de sumar los índices parciales de regularización, aprobación y logro cognitivo:
$$RAG = \text{Rendimiento Integral de Regularización} + \text{Rendimiento Integral de Aprobación} + \text{Logro Cognitivo}.$$
 El modelo teórico propuesto suministra un índice numérico representativo del Rendimiento Académico General del alumno, resultado del procesamiento matemático de los datos surgidos del comportamiento real y concreto del mismo, en sus actividades académicas.

3. **Ibarra y Michalus (2010)** definen el rendimiento académico como el promedio de materias aprobadas anualmente, y mediante la técnica estadística multivariada de regresión logística determinan la incidencia que tienen diferentes factores de índole personal, socioeconómica y académica. Utilizan el Modelo Logit apropiado en aquellas situaciones donde se analiza una única variable dependiente categórica o nominal y varias variables independientes. Los resultados obtenidos permiten concluir que las variables significativas del rendimiento académico son: el promedio de calificaciones del nivel medio, el tipo de institución donde cursó estos

estudios y el número de asignaturas aprobadas en el primer año de carrera, siendo este último factor el más relevante, destacando la importancia de esta primera etapa de la carrera en los posteriores resultados académicos del estudiante

4. Artavia (2011) considera que gran parte de las tendencias más recientes de investigación en el área de la evaluación educativa se han enfocado en el desarrollo de modelos que especifiquen las estructuras de conocimiento y las habilidades de pensamiento que se requieren para responder los ítems de una prueba. La incursión de modelos diagnósticos de evaluación cognitiva en el campo educativo posibilita tener un conocimiento más profundo sobre las habilidades cognitivas evidenciadas en el aprendizaje académico y una exploración más confiable mediante la identificación y la comprensión de los componentes que generan fallas en el aprendizaje, más que solo una descripción estadística de lo que logró o no una persona en particular. Ello permite planear estrategias didácticas en función de tales logros y, también, poder proponer acciones para el mejoramiento de las debilidades detectadas en las personas.

5. Lamos y Giraldo (2011), en aras de encontrar posibles soluciones o mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, obtienen un conjunto de factores predictivos que ayudan a explicar el rendimiento académico de los estudiantes de Cálculo I, mediante el empleo de técnicas del análisis multivariante (análisis discriminante y modelos de datos de panel). La relación profesor-alumno, estrategias de aprendizaje, relación estudiante-asignatura y entorno familiar son estudiados como posibles factores determinantes en el rendimiento académico, medido a través de la nota definitiva obtenida en dos momentos del tiempo para los estudiantes que cursan la asignatura. Para explicar el rendimiento académico, consideran seis dimensiones:

- 1) Hábitos de estudio, dentro de la cual se engloban un conjunto de factores que configuran el concepto,
- 2) Relación con la asignatura,
- 3) Entorno del estudiante,
- 4) Selección del programa, 5) Actitudes hacia la asignatura y 6) Confianza en la institución.

El marco teórico utilizado es el modelo constructivista y la teoría del aprendizaje significativo. Trabajo que les ha permitido, según concluyen, desarrollar una serie de lineamientos que ayuden a mejorar el proceso de enseñanza de las matemáticas, los cuales están encaminados hacia los siguientes tres campos dentro de la enseñanza de las matemáticas: 1) rol del profesor, 2) metodología empleada en el proceso enseñanzaaprendizaje y 3) control institucional en cuanto al cumplimiento por parte de los docentes del área de las matemáticas.

6. **Desde la Teoría Social Cognitiva, observa Medrano (2011),** se han propuesto numerosos constructos para explicar y prevenir el fracaso académico, destacándose especialmente las creencias de Autoeficacia para el Rendimiento (AR) y para el Aprendizaje Autorregulado (AA). Sin embargo, anota Medrano, no se encontraron estudios que indaguen el papel de la Autoeficacia Social Académica (ASA) a pesar de la importancia que tienen los comportamientos sociales en el ámbito educativo. En atención a lo cual se propone elaborar un modelo explicativo que permita verificar la contribución de estas tres dimensiones de autoeficacia sobre el rendimiento de ingresantes

universitarios. Para esto, llevó a cabo un diseño ex post facto prospectivo con más de un eslabón causal, en el que participaron 582 ingresantes universitarios. Los resultados observados en el path análisis señalan que el modelo especificado presenta un excelente ajuste a los datos (TLI=.97; CFI=.99; GFI=.99 RMSEA=.06). En efecto, se verifica la contribución de la ASA, la cual ejerce un efecto directo sobre la AA ($\beta=.35$) e indirecto sobre las creencias de AR ($\beta=.05$).

7. **Siguiendo la propuesta de Fenollar, Cuestas y Román (2007), Küster y Vila (2012)** plantean un modelo integrador de las teorías que explican el rendimiento académico del estudiante, entendido este como el aprendizaje percibido y la nota esperada por el alumno. En concreto, aquellas basadas en la Teoría Cognitiva- Logro iniciada por Deck (1986) y la Teoría de la Autoeficiencia desarrollada por Bandura (1986). Analizan el efecto que estas teorías poseen en 1) el aprendizaje percibido por el estudiante, 2) la nota esperada y 3) la satisfacción global del alumno. Fundamentan sus resultados en un área del sistema educativo, en una parte del proceso enseñanza aprendizaje, la figura del estudiante. Así, se destaca el papel de la motivación del alumno (autoeficacia y orientaciones) en su rendimiento.

8. **Guzmán (2012)** reconoce que el estudio del rendimiento académico, asociado a la eficacia de la educación superior, se ha convertido en una preocupación permanente y ha sido abordado por diversos investigadores desde hace algunas décadas. Propone, en su investigación, aportar elementos que permitan comprender el fenómeno del rendimiento académico universitario, así como evaluar el perfil de selección de alumnos y su desarrollo durante su carrera universitaria. Específicamente, pretende analizar la influencia de variables del

perfil del alumno, variables clasificatorias, de rendimiento inicial y final sobre el resultado del rendimiento de los estudiantes. Para este efecto, es necesario proponer y validar empíricamente distintos modelos que permitan explicar y predecir el rendimiento académico de los alumnos universitarios, en sus distintas carreras profesionales, identificando los factores que lo afectan positivamente.

Nos presenta algunas recomendaciones, en extremo importantes:

- 1) El promedio de la preparatoria tiene un efecto mayor en el rendimiento académico que el resultado de la prueba de aptitud académica;
- 2) Es recomendable dar seguimiento al rendimiento académico de los alumnos por escuelas de procedencia e incorporar, en forma obligatoria, una entrevista de entrada a la universidad para todos los estudiantes y sistematizarla;
- 3) Poner en marcha un plan de tutoría para todos los alumnos de primer año donde participen los profesores, así como una entrevista del director de carrera, para dar seguimiento a cada alumno durante sus primeros años en la institución;
- 4) Es recomendable que los estudiantes concurren a talleres psicopedagógicos en el primer año de su carrera universitaria, según necesidades detectadas, y el manejo de un idioma extranjero (inglés, etc.).

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

3.1 Análisis e interpretación de los resultados

ANÁLISIS DE RESULTADOS

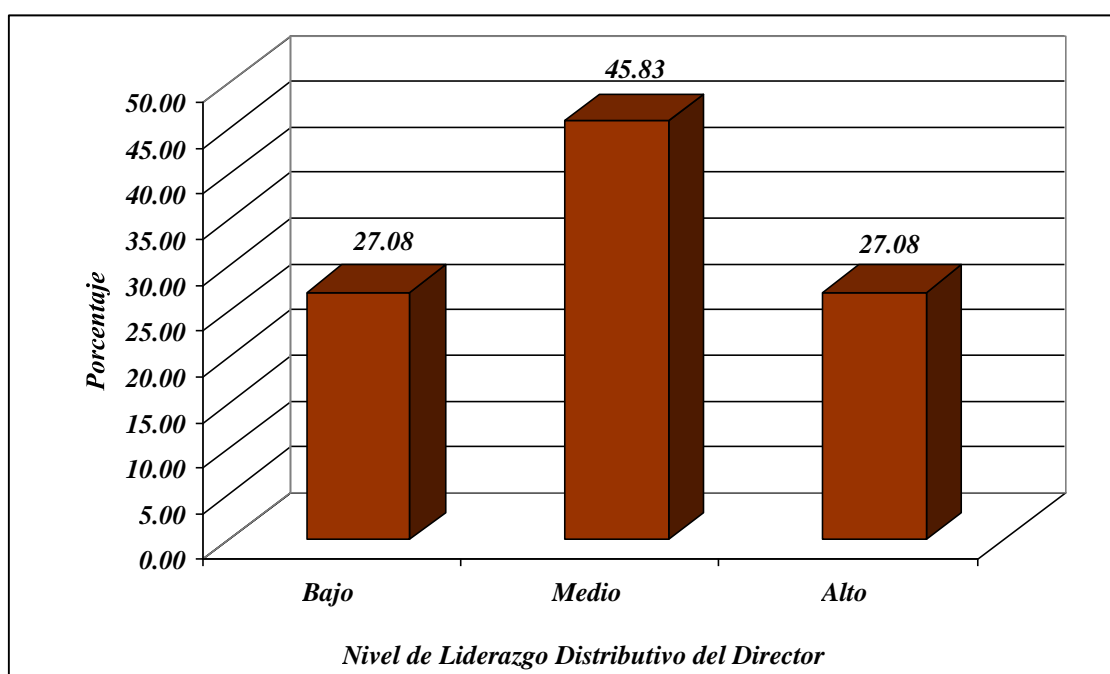
Tabla N° 01 Distribución de los estudiantes de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año 2017 según nivel de Liderazgo

Nivel de Liderazgo	fi	hi%
Bajo	13	27.08
Medio	22	45.83
Alto	13	27.08
Total	48	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada

Grafico N° 01

Porcentaje de los estudiantes según nivel de Liderazgo de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año 2017.



En la Tabla y Grafico N° 01 se observa que los estudiantes de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año 2017 según el nivel de Liderazgo el 45.83% su nivel es Medio (representa a 22 estudiantes), mientras que el 27.08% su nivel es Alto (representa a 13 estudiantes) y solo el 27.08% su nivel es Bajo (representa a 13 estudiantes)

**Distribución de los estudiantes de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de
Tabla N° 02**

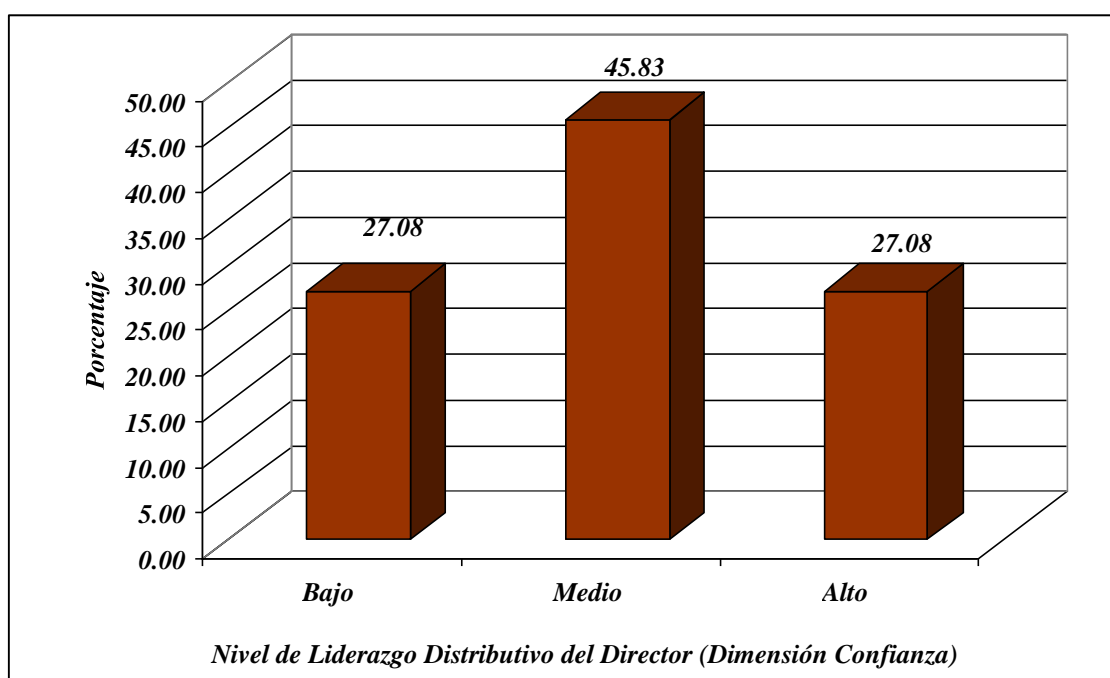
Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año 2017 según nivel de Liderazgo (Dimensión Confianza)

Nivel de Liderazgo (Dimensión Confianza)	fi	hi%
Bajo	13	27.08
Medio	22	45.83
Alto	13	27.08
Total	48	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada

Grafico N° 02

**Porcentaje de los estudiantes según nivel de Liderazgo (Dimensión Confianza) de la
Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año
2017.**



En la Tabla y Grafico N° 02 se observa que los estudiantes de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año 2017 según el nivel de Liderazgo (Dimensión Confianza) el 45.83% su nivel es Medio (representa a 22

Distribución de los estudiantes de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de estudiantes), mientras que el 27.08% su nivel es Alto (representa a 13 estudiantes) y solo el 27.08% su nivel es Bajo (representa a 13 estudiantes)

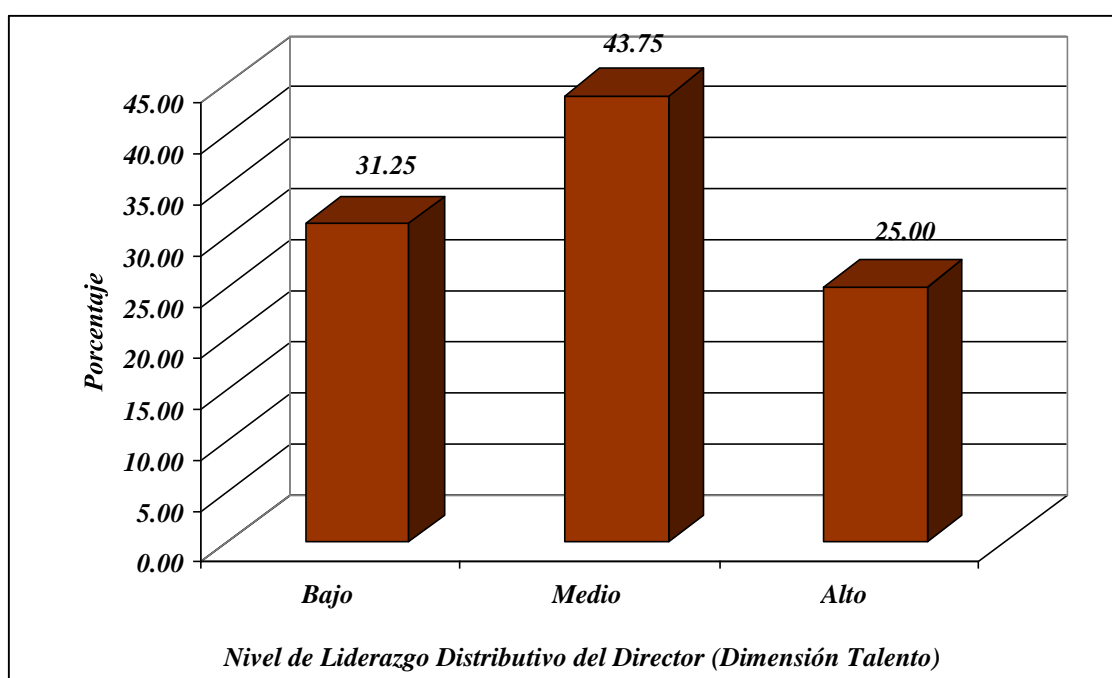
Tabla N° 03 Distribución de los estudiantes de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año 2017 según nivel de Liderazgo (Dimensión de Talento)

Nivel de Liderazgo (Dimensión de Talent	fi	hi%
Bajo	15	31.25
Medio	21	43.75
Alto	12	25.00
Total	48	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada en el Pre Test

Grafico N° 03

Porcentaje de los estudiantes según nivel de Liderazgo (Dimensión de Talento) en los docentes de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año 2017.



En la Tabla y Grafico N° 03 se observa que los estudiantes de la Institución Educativa

N° 60024 San Juan de Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año 2017 según el nivel de Liderazgo (Dimensión Talento) el 43.75% su nivel es Medio (representa a 21 estudiantes), mientras que el 25.00% su nivel es Alto (representa a 12 estudiantes) y solo el 31.25% su nivel es Bajo (representa a 15 estudiantes)

Tabla N° 04

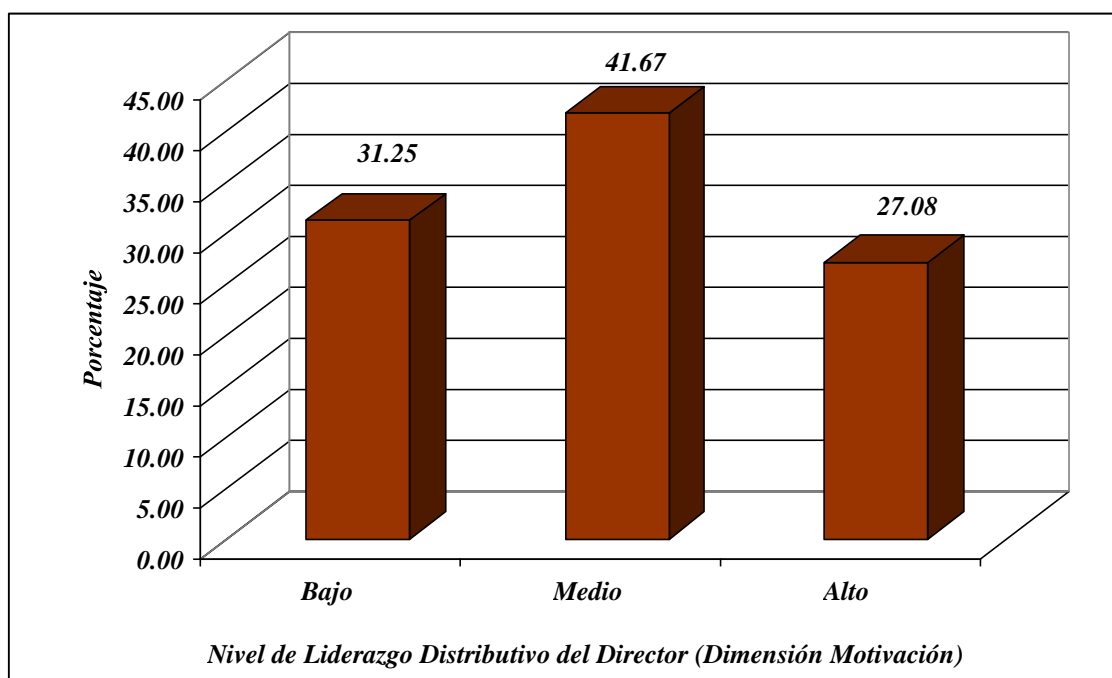
Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año 2017 según nivel de Liderazgo (Dimensión Motivación)

Nivel de Liderazgo (Dimensión Motivación)	fi	hi%
Bajo	15	31.25
Medio	20	41.67
Alto	13	27.08
Total	48	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada en el Pre Test

Grafico N° 04

Porcentaje de los estudiantes según nivel de Liderazgo (Dimensión Motivación) en los docentes de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año 2017.



Distribución de los estudiantes de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de
En la Tabla y Grafico N° 04 se observa que los estudiantes de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año 2017 según el nivel de Liderazgo (Dimensión Motivación) el 41.67% su nivel es Medio (representa a 20 estudiantes), mientras que el 27.08% su nivel es Alto (representa a 13 estudiantes) y solo el 31.25% su nivel es Bajo (representa a 15 estudiantes)

**Distribución de los estudiantes de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de
Tabla N° 05**

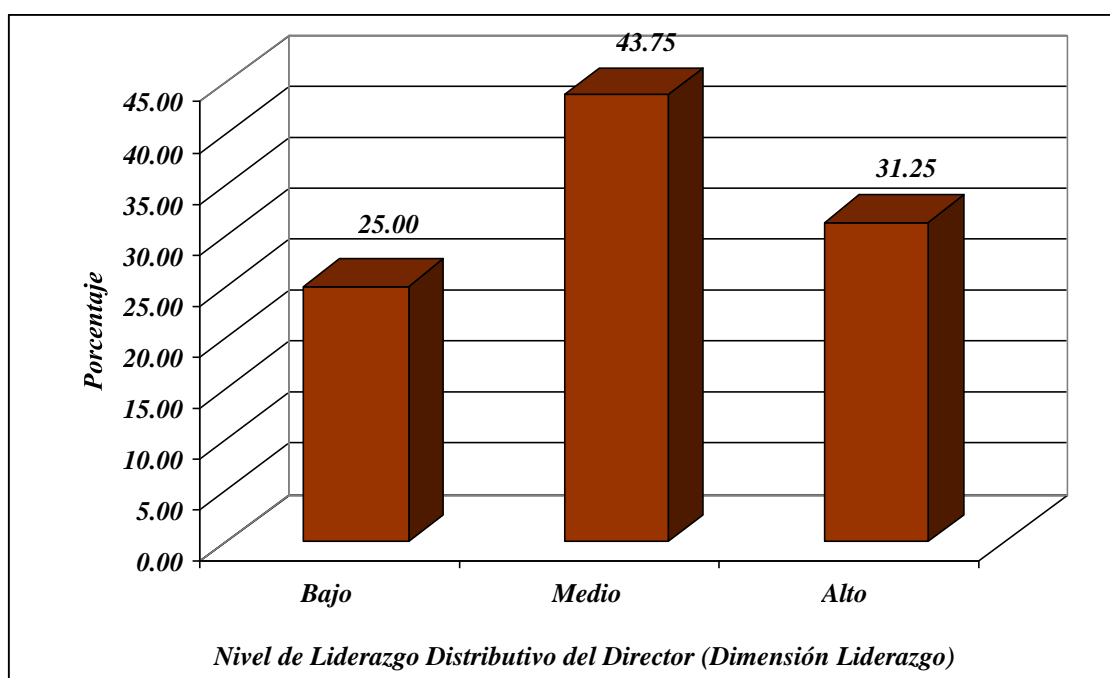
Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año 2017 según nivel de Liderazgo (Dimensión Liderazgo)

Nivel de Liderazgo (Dimensión Liderazgo)	fi	hi%
Bajo	12	25.00
Medio	21	43.75
Alto	15	31.25
Total	48	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada en el Pre Test

Grafico N° 05

Porcentaje de los estudiantes según nivel de Liderazgo (Dimensión Liderazgo) en los docentes de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año 2017.



En la Tabla y Grafico N° 05 se observa que los estudiantes de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año 2017 según el nivel de Liderazgo (Dimensión Liderazgo) el 43.75% su nivel es Medio (representa a 21

Distribución de los estudiantes de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de estudiantes), mientras que el 31.25% su nivel es Alto (representa a 15 estudiantes) y solo el 25.00% su nivel es Bajo (representa a 12 estudiantes)

Tabla N° 06

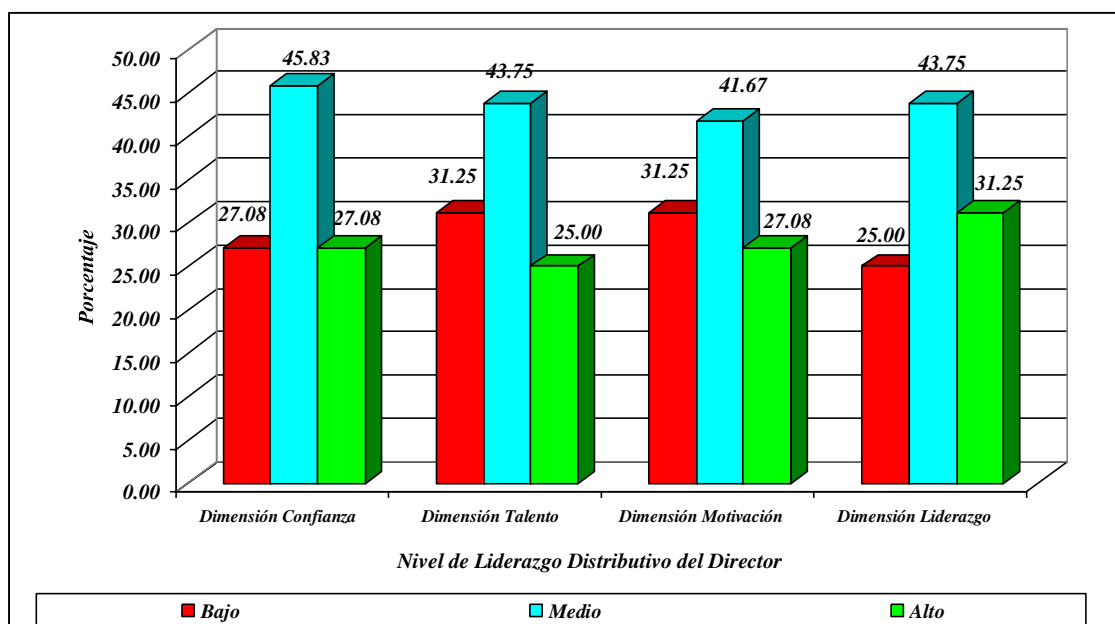
Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año 2017 según nivel de Liderazgo según Dimensiones.

Nivel de Liderazgo según Dimensiones.								
	Confianza		Talento		Motivación		Liderazgo	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Bajo	13	27.08	15	31.25	15	31.25	12	25.00
Medio	22	45.83	21	43.75	20	41.67	21	43.75
Alta	13	27.08	12	25.00	13	27.08	15	31.25
Total	48	100.00	48	100.00	48	100.00	48	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada en el Pre Test.

Grafico N° 06

Porcentaje de los estudiantes según nivel de Liderazgo (Dimensión Liderazgo) en la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año 2017.



En la Tabla y Grafico N° 06 se observa que los estudiantes de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año 2017 según el nivel de Liderazgo Dimensión Confianza el 45.83% su nivel es Medio, mientras que en la

Dimensión Talento el 43.75% su nivel es Bajo, la Dimensión Motivación el 41.67% su nivel es Bajo y la Dimensión Liderazgo el 43.75% su nivel es Bajo.

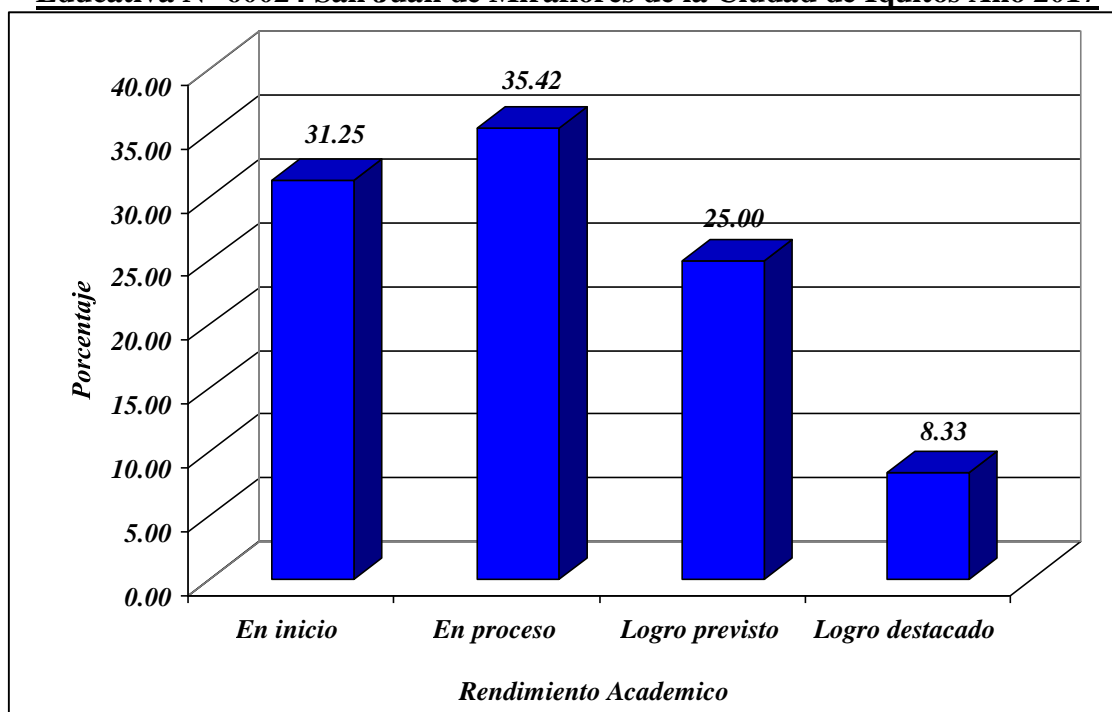
Tabla N° 07 Distribución del Nivel de Rendimiento Académico en los estudiantes de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año 2017

Nivel de Rendimiento Académico	fi	hi%
En Inicio	15	31.25
En proceso	17	35.42
Logro previsto	12	25.00
Logro destacado	4	8.33
Total	48	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada en el Pre Test

Grafico N° 07

Porcentaje del Nivel de Rendimiento Académico en los estudiantes de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año 2017



En la Tabla y Grafico N° 07 se observa que el Nivel de Rendimiento Académico en los estudiantes de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año 2017, el 35.42% está en proceso, el 31.25% está en inicio, el 25.00% su nivel es Logro previsto y el 8.33% está en logro destacado

HIPOTESIS.- Hipótesis

Nula:

CONTRASTACION DE HIPOTESIS N° 01

No Existe relación entre el liderazgo distributivo del director sustentado en las teorías científicas de la cognición distribuida y teoría de la actividad entonces contribuirá al mejoramiento del rendimiento académico de niños (as) del nivel primario en la I.E. N 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre el liderazgo distributivo del director sustentado en las teorías científicas de la cognición distribuida y teoría de la actividad entonces contribuirá al mejoramiento del rendimiento académico de niños (as) del nivel primario en la I.E. N 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos

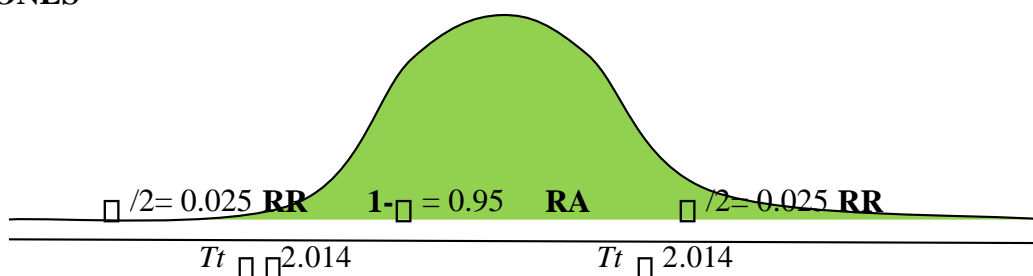
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student (coeficiente de spearman)

$$T_{\alpha} = \frac{0.9767}{\sqrt{\frac{(1 - 0.9767^2)}{48 - 2}}} = 30.87$$

Grado de libertad $n-2=48-2=46$ $T_{\text{tabla}}=2.014$ con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DESICION: Ho se Rechaza, por lo tanto Existe relación entre el liderazgo distributivo del director sustentado en las teorías científicas de la cognición distribuida y teoría de la actividad entonces contribuirá al mejoramiento del rendimiento académico de niños (as) del nivel primario en la I.E. N 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos, mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de spearman) a un nivel de significancia del 5%.

HIPOTESIS.- Hipótesis

Nula:

CONTRASTACION DE HIPOTESIS N° 02

No Existe relación entre el liderazgo distributivo del director (Dimensión Confianza) sustentado en las teorías científicas de la cognición distribuida y teoría de la actividad entonces contribuirá al mejoramiento del rendimiento académico de niños (as) del nivel primario en la I.E. N 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre el liderazgo distributivo del director (Dimensión Confianza) sustentado en las teorías científicas de la cognición distribuida y teoría de la actividad entonces contribuirá al mejoramiento del rendimiento académico de niños (as) del nivel primario en la I.E. N 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos

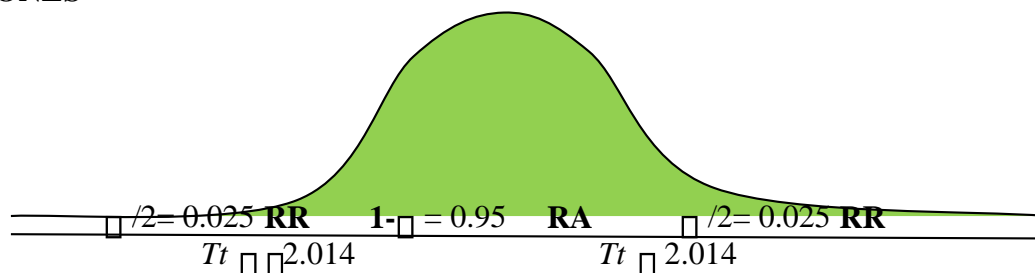
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student (coeficiente de spearman)

$$T_{\alpha} = \frac{0.9765}{\sqrt{\frac{(1 - 0.9765^2)}{48 - 2}}} = 43.20$$

Grado de libertad $n-2=48-2=46$ $T_{\text{tabla}}=2.014$ con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DESICION: Ho se Rechaza, por lo tanto Existe relación entre el liderazgo distributivo (Dimensión Confianza) del director sustentado en las teorías científicas de la cognición distribuida y teoría de la actividad entonces contribuirá al mejoramiento del rendimiento académico de niños (as) del nivel primario en la I.E. N 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos, mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de spearman) a un nivel de significancia del 5%.

HIPOTESIS.- Hipótesis

Nula:

CONTRASTACION DE HIPOTESIS N° 03

No Existe relación entre el liderazgo distributivo del director (Dimensión Talento) sustentado en las teorías científicas de la cognición distribuida y teoría de la actividad entonces contribuirá al mejoramiento del rendimiento académico de niños (as) del nivel primario en la I.E. N 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre el liderazgo distributivo del director (Dimensión Talento) sustentado en las teorías científicas de la cognición distribuida y teoría de la actividad entonces contribuirá al mejoramiento del rendimiento académico de niños (as) del nivel primario en la I.E. N 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos

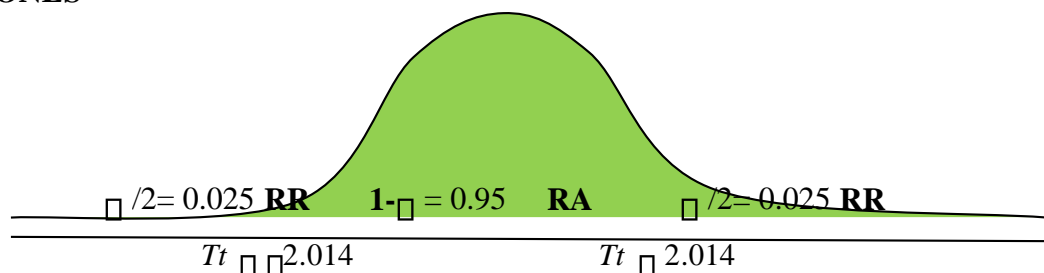
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student (coeficiente de spearman)

$$T_{\alpha} = \frac{0.9608}{\sqrt{\frac{(1 - 0.9608^2)}{48 - 2}}} = 23.50$$

Grado de libertad $n-2=48-2=46$ $T_{\text{tabla}}=2.014$ con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DESICION: H_0 se Rechaza, por lo tanto Existe relación entre el liderazgo distributivo (Dimensión Talento) del director sustentado en las teorías científicas de la cognición distribuida y teoría de la actividad entonces contribuirá al mejoramiento del rendimiento académico de niños (as) del nivel primario en la I.E. N 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos, mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de spearman) a un nivel de significancia del 5%.

HIPOTESIS.- Hipótesis

Nula:

CONTRASTACION DE HIPOTESIS N° 04

No Existe relación entre el liderazgo distributivo del director (Dimensión Motivación) sustentado en las teorías científicas de la cognición distribuida y teoría de la actividad entonces contribuirá al mejoramiento del rendimiento académico de niños (as) del nivel primario en la I.E. N 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre el liderazgo distributivo del director (Dimensión Motivación) sustentado en las teorías científicas de la cognición distribuida y teoría de la actividad entonces contribuirá al mejoramiento del rendimiento académico de niños (as) del nivel primario en la I.E. N 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos

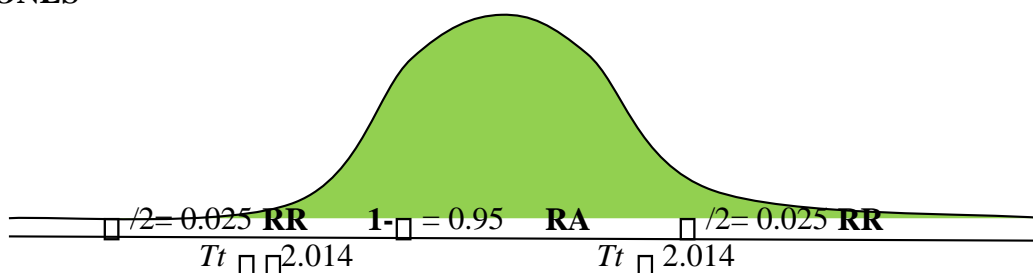
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student (coeficiente de spearman)

$$\frac{T_{\square\square\square\square}}{\sqrt{\frac{(1-\square^2)}{n-2}}} = \frac{0.967}{\sqrt{\frac{(1-(0.967)^2)}{48-2}}} \approx 25.74$$

Grado de libertad $n-2=48-2=46$ $T_{\text{tabla}}=2.014$ con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DESICION: Ho se Rechaza, por lo tanto Existe relación entre el liderazgo distributivo (Dimensión Motivación) del director sustentado en las teorías científicas de la cognición distribuida y teoría de la actividad entonces contribuirá al mejoramiento del rendimiento académico de niños (as) del nivel primario en la I.E. N 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos, mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de spearman) a un nivel de significancia del 5%.

HIPOTESIS.- Hipótesis

Nula:

CONTRASTACION DE HIPOTESIS N° 05

No Existe relación entre el liderazgo distributivo del director (Dimensión Liderazgo) sustentado en las teorías científicas de la cognición distribuida y teoría de la actividad entonces contribuirá al mejoramiento del rendimiento académico de niños (as) del nivel primario en la I.E. N 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre el liderazgo distributivo del director (Dimensión Liderazgo) sustentado en las teorías científicas de la cognición distribuida y teoría de la actividad entonces contribuirá al mejoramiento del rendimiento académico de niños (as) del nivel primario en la I.E. N 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos

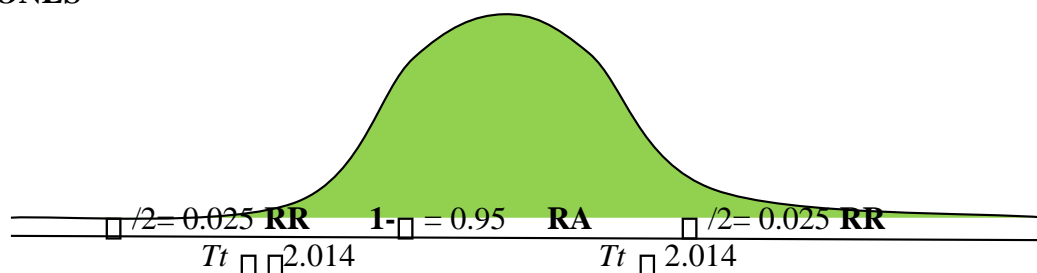
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student (coeficiente de spearman)

$$\frac{T_{\alpha} \alpha \alpha}{\sqrt{\frac{(1-\alpha^2)}{n-2}}} = \frac{0.928}{\sqrt{\frac{(1-(0.928)^2)}{48-2}}} = 16.89$$

Grado de libertad $n-2=48-2=46$ $T_{\text{tabla}}=2.014$ con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DESICION: Ho se Rechaza, por lo tanto Existe relación entre el liderazgo distributivo (Dimensión Liderazgo) del director sustentado en las teorías científicas de la cognición distribuida y teoría de la actividad entonces contribuirá al mejoramiento del rendimiento académico de niños (as) del nivel primario en la I.E. N 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos, mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de spearman) a un nivel de significancia del 5%.

HIPOTESIS.- Hipótesis

Nula:

3.2 Construcción de la Propuesta: Programa de Liderazgo Distribuido del Director de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores.

I.- INTRODUCCIÓN

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

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

La investigadora frente a los deficientes niveles de rendimiento de las niñas y los niños del nivel primario del rendimiento académico de los niñas y niños de nivel primaria de la Institución Educativa N°66024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos , ha creído conveniente presentar una propuesta concreta de un Programa de Liderazgo Distribuido del Director. Se han amalgamado todos esos elementos dentro de una visión futurista de la educación, pretendemos construir un colegio con una

organización inteligente que enfrente la crisis del rendimiento académico y se logre lo tan anhelado: la formación integral de los educandos.

II.- FUNDAMENTACIÓN

Fundamentación Filosófica del Programa de Liderazgo Distribuido del Director

La propuesta del Programa de Liderazgo Distribuido del Director para mejorar el rendimiento académico de las niñas y los niños de nivel primario de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de Iquitos tiene como fundamento filosófico el enfoque sistémico del Dr. Mario Bunge y el Humanismo del Dr. Francisco Miró Quesada Cantuarias.

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

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

Según el reconocido filósofo peruano Dr. Francisco Miró Quesada Cantuarias, el humanismo estaría integrado por aquellos que individualmente o asociados -en grupos políticos, por ejemplo- están interesados en la transformación de la sociedad y el mundo. Más que nada sería una actitud. Analizando sus orígenes en la historia el filósofo peruano

nos dice que, el humanismo, es producto de la civilización occidental, de la conjunción del (judeo) cristianismo y el racionalismo.

Para el Dr. Francisco Miró Quesada Cantuarias, el cristianismo es la religión (superior) que da al hombre el más alto valor como tal. Es decir, aprecia su individualidad, no la niega (como si sucede en las religiones orientales típicas). Además, el cristianismo (tradicional) da énfasis a la perdurabilidad de la personalidad aún después de la muerte. Y sobre todo ha dado a occidente sus valores morales máspreciados tales como el amor, el servir a los demás, la "superioridad" de la humildad ante el orgullo.

Nuestro pensador reconoce el fracaso de la religión cristiana de convertir totalmente a la sociedad occidental. Mientras lo religioso, lo eclesial pierde terreno ante los intereses seculares - guerras de conquistas, búsqueda de poder y riquezas - el interés por el conocimiento se acrecienta.

Fundamentación Epistemológica del Programa de Liderazgo Distribuido del Director

La fundamentación epistemológica de la propuesta del Programa de Liderazgo Distribuido del Director para mejorar el rendimiento académico de las niñas y los niños de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de Iquitos, **se basa en la Teoría de la actividad de Jim Spillane.**

Las definiciones de liderazgo son abundantes. Algunos estudiosos han trabajado en el laberinto de definiciones, o a menudo en los esfuerzos para definir el liderazgo. Spillane toma un enfoque más pragmático; la adopción de una definición de trabajo de liderazgo:

"El liderazgo se refiere a actividades vinculadas a la labor básica de la organización que han sido diseñadas por miembros de la misma para influir en la motivación, el conocimiento, el afecto y prácticas de otros miembros de la organización".
(Spillane,2005)

Spillane, señala que una definición de liderazgo en esta manera, significa además, que no todas las relaciones de influencia en las escuelas son necesariamente de liderazgo.

Muchas de estas definiciones efectivamente también tratan de preservar el status quo con el rostro de los esfuerzos de cambio.

Y en segundo lugar, siguen argumentando algunos, confinan el término liderazgo a las relaciones de influencia social para tener resultados positivos. Sin embargo, el liderazgo no tiene por qué implicar resultados o procesos que son "positivos" o "beneficiosos".

Creemos que las cuestiones de la "eficacia" y "dirección" de influencia, debe ser separado de la definición de los fenómenos de liderazgo en sí. **(Spillane, Halverson, & Diamond, 2001)**

Es necesario señalar un posible peligro en este concepto de práctica, y es el hecho de que el carácter imperativo de la práctica puede limitar la reflexión y la toma de tiempo para sopesar las opciones, lo que refuerza el carácter del "habitus" **(Bourdieu, 1990)**. El habitus subraya que los individuos desarrollan disposiciones para actuar de una manera u otra en ciertas situaciones y estas pueden no estar siempre a la altura de las decisiones conscientes fruto de una reflexión un poco más detenida **(Bourdieu, 1990; Foucault,1977)**.

Esta reflexión la vemos plasmada en muchos equipos directivos que tienen por asignación el rol de la “dirección”, y sin embargo, su acción no siempre se condice precisamente con una práctica de liderazgo; puesto que los hábitos que preservan el status quo, los lleva a mantener precisamente ciertas conductas permanentes-hábitos contradictorios con su práctica de líderes escolares.

El habitus subraya que la forma en que interactuamos en el mundo es en parte una función de nuestro propio pasado y el pasado de los grupos y las instituciones a las que pertenecemos. Las cosas pasan y la gente actúa, pero sólo en relación con otros, por lo tanto, en nuestra atención a las interacciones, se incorpora en la práctica el tiempo, “inseparable temporalidad”, y por lo tanto no puede ser plenamente comprendido fuera de sus relaciones con el tiempo y el lugar (**Bourdieu**, 1990).

La gente tiene una idea de "el patrón habitual" de cómo se hacen las cosas y utilizarlo para conocimiento de cómo guiar sus conductas. Por lo tanto, creemos que la clave para la comprensión de la práctica del liderazgo es entender cómo se origina el patrón habitual en la gente, y su relación con las diversas situaciones. (**Spillane** et al., 2001)

Spillane, en sus investigaciones acerca de la práctica del liderazgo, argumenta, que para aclarar lo que quiere decir con la noción de práctica, se debe considerar la construcción de una cultura que apoya la colaboración entre los docentes, una función organizacional, pensamiento crítico para la mejora de la escuela. (**Spillane** et al., 2001)

Un enfoque en la práctica, señala Spillane, pone de relieve la urgencia de las interacciones a que los actores organizacionales deben ser sensibles y receptivos.

Cuando una función como la construcción de una cultura de colaboración se reduce a un conjunto de estrategias programables, abstraído de la dinámica de las situaciones en que la cultura y la práctica operan en realidad, se desconecta de la urgencia de la práctica de liderazgo.

El sistema del liderazgo distribuido, adopta esa urgencia en un esfuerzo por comprender cómo son estas funciones y estrategias de juego en el día a día de la práctica, cómo el liderazgo se desarrolla en el tiempo para crear y fomentar las tareas que obtienen los profesores que trabajan juntos. (Spillane et al., 2001)

Harris, (A. Harris, 2012) precisa que la influencia del director, lejos de prescindir de él, emerge como capacidad clave para desarrollar el liderazgo distribuido y sus prácticas.

La evidencia muestra respecto de los directores eficaces, que son ellos los que organizan las condiciones estructurales y culturales del centro educativo.

Es interesante hacer notar a este punto, como la figura del director no queda obsoleta, sino que pasa a tomar y asumir características totalmente novedosas hasta ahora, las cuales no habían sido subrayadas hasta ahora. Su rol principal busca unificar todas las posibilidades de crecimiento de la escuela, a través de todas las iniciativas que van surgiendo desde los líderes intermedios de la institución. Nada más novedoso y nada más antiguo en la concepción de liderazgo.

Quizá una de las improntas más importantes del director en este sentido de liderazgo distribuido, es la de ser el promotor que posibilite las interacciones de sus seguidores, de modo que se produzca el liderazgo necesario en el centro educativo. Por

otro lado, conocer sus hábitos y la influencia de ellos en las interacciones, se manifiesta como de primera importancia en este sentido.

III.- OBJETIVOS

_Fortalecer la cultura organizacional en los diferentes niveles de gestión de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de Iquitos.

_Implementar el liderazgo distribuido como parte esencial de la cultura organizacional a fin de mejorar el clima escolar de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de Iquitos.

_Brindar una nueva visión de prácticas de liderazgo distribuido en la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de Iquitos.

IV.- CONTEXTO EDUCATIVO

El Programa de Liderazgo Distribuido del Director permite establecer los procesos internos y externos a tener en cuenta para la conducción de la escuela hacia la consecución y mejora del rendimiento académico de las niñas y los niños de nivel primario de la institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de Iquitos, partiendo de un diagnóstico determinado ,expresado en los deficientes niveles de rendimiento en los niñas y niños de nivel primario y evaluación permanente de los procesos pedagógicos y de gestión a fin de obtener el impacto social deseable.

El Programa de Liderazgo Distribuido del Director considera los siguientes elementos:

a) Actores educativos

Director de la Institución Educativa

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

Estudiantes: Es el centro del aprendizaje.

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

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

b) Sociedad Civil

Conjunto de personas que comparten características, objetivos, expectativas, intereses privados y públicos, singulares y generales que constituyen un eje fructífero para el desarrollo de los fenómenos sociales, entre ellos los educativos en un contexto determinado.

c) Políticas educativas

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

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

d) Evaluación. Resultado de las actividades desarrolladas en el proceso con el objeto de generar cambio en los estudiantes, se obtenga rendimiento satisfactorio y la formación integral de todos los estudiantes de educación básica regular.

V.- METODOLOGÍA

El Programa de Liderazgo Distribuido del Director se desarrollará con toda la muestra de docentes y estudiantes para poder potenciar la toma de decisiones, a través de las características y factores del liderazgo distribuido: confianza, talento, motivación y liderazgo.

Fundamentalmente se trabajará con cinco (05) talleres vivenciales de tres sesiones cada taller de 90 minutos, con una frecuencia de 3 sesiones por semana.

EVALUACIÓN

La evaluación del programa debe realizarse en tres momentos: al principio, durante y al finalizar los talleres.

CONCLUSIONES

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

- Se identificó el nivel de Rendimiento Académico en los estudiantes de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de la Ciudad de Iquitos Año 2017, el 35.42% está en proceso, el 31.25% está en inicio, el 25.00% su nivel es logro previsto y el 8.33% está en logro destacado

- Por lo tanto Existe relación entre el liderazgo distributivo del director sustentado en las teorías científicas de la cognición distribuida y teoría de la actividad entonces contribuirá al mejoramiento del rendimiento académico de niños (as) del nivel primario en la I.E. N 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos, mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de spearman) a un nivel de significancia del 5%.
- Por lo tanto Existe relación entre el liderazgo distributivo del director (Dimensión Confianza; Talento, Motivación y Liderazgo) sustentado en las teorías científicas de la cognición distribuida y teoría de la actividad entonces contribuirá al mejoramiento del rendimiento académico de niños (as) del nivel primario en la I.E. N 60024 San Juan de Miraflores de la ciudad de Iquitos, mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de spearman) a un nivel de significancia del 5%.

RECOMENDACIONES

- Tomando como punto de partida los resultados obtenidos en la presente investigación y las conclusiones a las que se han llegado. Considero que es necesario brindar oportunidades que contribuyan al surgimiento y desarrollo del liderazgo distribuido e imprescindible para la mejora de las instituciones educativas desde el aporte valioso de los directivos y los docentes de nivel primario.
- Realizar y divulgar este tipo de investigaciones novedosas que contemplen experiencias de liderazgo distribuido en las instituciones educativas públicas en nuestro país y en la Ugel Maynas.

- Ampliar la investigación a otras dimensiones y categorías que inciden en el ejercicio del liderazgo distribuido y que pueden surgir a partir de la presente investigación y la incidencia del liderazgo en el rendimiento académico de las niñas y los niños de la Institución Educativa N° 60024 San Juan de Miraflores de Iquitos.
- Establecer en las instituciones educativas orientaciones y lineamientos claros que faciliten y fomenten el liderazgo distribuido con la participación de los docentes, personal directivo, y estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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).

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.

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.

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

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

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

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

- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. Octava edición. México DF: Prentice Hall Hispanoamérica. Pag 347 (B. central de San Marcos) HD 58.7 R71 1999.
- técnica. Lima: Cartolan EIRL. Pág. 10 (B.N. del Perú) 378.1543 – V19.
- Tello, C. (2008). *Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política*. Revista Iberoamericana de Educación, 46 (6), 149-156.
- Triviños, A. (2013). *Prácticas de Liderazgo Distribuido en el contexto escolar*. Tesis de Maestría en la mención de Gestión Y Liderazgo Escolar de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Valdivia, E. (2003). *Liderazgo y gestión en los centros de educación*
- 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**

IE N° 60024 SAN JUAN DE MIRAFLORES - IQUITOS

ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO



Cuestionario sobre Liderazgo Estimado(a) docente: El presente instrumento está orientado a recoger información relevante respecto a sus percepciones sobre el desarrollo del liderazgo en la institución educativa. Es importante señalar que no hay respuestas correctas o incorrectas. Su opinión es la única respuesta correcta. Las respuestas que usted proporcionará serán totalmente confidenciales, anónimas y la información será procesada sistemáticamente.

El cuestionario está elaborado en base a una escala de actitud ordinal denominada Escala de Likert, con una valoración para cada afirmación que se muestra en el siguiente cuadro

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

Le agradecemos seguir las siguientes instrucciones:

- Usted podrá contestar el cuestionario marcando con aspa “X” la alternativa que refleje su punto de vista.
- Escriba una sola respuesta por cada pregunta.

	ITEM	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Los docentes reciben respaldo de sus coordinadores y directivos en relación a su desempeño laboral.					
2	Los docentes cuentan con la libertad de proponer y ejecutar proyectos en la institución educativa.					
3	Los docentes están dispuestos a aceptar y realizar retos dentro de la institución educativa.					
4	Los directivos otorgan responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades.					
5	El director transmite seguridad a los docentes acerca de su desempeño laboral en la institución educativa.					
6	El apoyo activo del director es esencial cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución educativa.					
7	Entre los docentes se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo.					
8	Las ideas consensuadas entre los docentes generan cambios significativos en la institución educativa.					
9	El desarrollo del talento en los docentes es pieza fundamental en el desarrollo de la institución educativa.					

10	La institución aprovecha el talento y la especialización de los docentes para una mejor distribución del trabajo.					
11	La persistencia y dedicación son cualidades que desarrollan los docentes.					
12	La institución educativa tiene políticas de estímulo que expresan condiciones para el desarrollo del talento de los docentes.					
13	La institución genera iniciativas en las tareas propias de la organización.					
14	Los docentes utilizan sus capacidades como una herramienta para el desarrollo profesional e institucional.					
15	Los docentes se sienten motivados para desarrollar sus propias capacidades profesionales.					
16	Los directivos brindan a los docentes incentivos que los motivan a enriquecer el valor de su trabajo.					
17	Existe mayor grado de motivación en los docentes cuando el director valora su trabajo.					
18	La institución establece metas y retos para la realización profesional de los docentes.					
19	La institución establece metas y retos para la realización profesional de los docentes.					
20	Los docentes se sienten responsables de asumir autonomía en la institución educativa.					
21	Los docentes tienen la oportunidad de ejercer el liderazgo más allá de su aula.					
22	Los docentes planifican y revisan su trabajo junto con sus colegas de la institución educativa.					
23	Los docentes tienen la oportunidad de liderar nuevas iniciativas en la institución educativa.					

24	Se permite entre los docentes, el desarrollo de sus capacidades para la toma de decisiones.					
25	Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa.					
26	El director y los coordinadores promueven que los docentes trabajen juntos hacia una visión compartida.					
27	Se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre los directivos y docentes de la institución.					
28	El ejercicio de acciones de liderazgo dentro de la institución educativa se da a través de una comunicación asertiva					
29	Los coordinadores de nivel juegan un papel importante de liderazgo a través de la comunicación que ejercen con los miembros de la institución educativa.					
30	La institución educativa promueve el desarrollo de habilidades en los docentes.					
31	Cuando los docentes asisten a cursos de desarrollo profesional, hacen un efecto multiplicador					