



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO  
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA FAVORECER EL DESARROLLO DEL  
LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN TERCER CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA”.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR**

**MAURICIO OSWALDO FRANCO BERNAL**

**ASESORA:**

**MAESTRA KARLA MELISSA MARTÍNEZ TOLEDO**

**AGOSTO DE 2021**

**SAN SALVADOR,**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**

**DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR  
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO**

**DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**DOCTOR JOSÉ HERIBERTO ERQUICIA CRUZ  
DIRECTOR DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**SAN SALVADOR, AGOSTO DE 2021**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

**Mtra. Linni Nathaly Merlos  
Presidente**

**Mtra. Liliam Aracely Gálvez de Navarrete  
Primer Vocal**

**Mtra. Tania Margarita Girón Vásquez  
Segundo Vocal**

**Mtra. Karla Melissa Martínez Toledo  
Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR  
"Dr. Luis Alonso Aparicio"  
Facultad de Educación

Mes: MARZO

Año: DOS MIL VEINTIUNO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las ocho horas treinta minutos del día veinte de marzo del año dos mil veintiuno, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA FAVORECER EL DESARROLLO DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN CENTRO EDUCATIVO EN TERCER CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA", presentado por: ING. MAURICIO OSWALDO FRANCO BERNAL para optar al grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRA. LINNI NATHALY MERLOS  
Presidente

MTRA. LILIAM ARACELY GÁLVEZ DE NAVARRETE  
1er. Vocal

MTRA. TANIA MARGARITA GIRÓN VÁSQUEZ  
2do. Vocal

ING. MAURICIO OSWALDO FRANCO BERNAL  
Sustentante

## **DEDICATORIAS**

En primer lugar a Dios todo poderoso, que me ha permitido llegar hasta este punto y me ha protegido durante estos dos últimos años los cuales no han sido nada fácil.

A mi madre quien a pesar que saber que esta camino no sería fácil apoyo mi nuevo proyecto de aprendizaje; que siempre ha sido mi apoyo para lograr cada triunfo en mi vida, que con su amor y paciencia me ha sabido guiar.

A mi esposa quien me ha apoyado con tiempo y paciencia ante este nuevo reto a mi hijo que a pesar de solo tener un año siempre me inspiro para poder culminar.

A mi familia que con sus oraciones y ánimos han estado en este proceso de formación académica.

## **AGRADECIMIENTO**

Me siento afortunado por esta experiencia y aprendizaje durante todo el proceso de desarrollo de esta maestría. He tenido buenas experiencias acompañado de grandes profesionales y buenas personas. Por todo esto, quiero dar las gracias a estas personas que han estado en esta etapa dura y bonita.

A mi asesora Maestra Karla Toledo, por dirigir el proceso de elaboración de mi tesis pero sobre todo por el apoyo, la motivación y su comprensión. Gracias por compartir su conocimiento y hacerme crecer personalmente y profesionalmente

A mi familia por su apoyo permanente ante estrés y sobre todo en los momentos difíciles. En especial a mi madre, a mi tía, a mi esposa, también a todos los maestros a lo largo de estos dos años quienes nos ayudaron a comprender mejor cada uno de los temas.

A mis compañeros de equipo por las motivaciones contantes, por las muchas tardes y buenos momentos que compartimos, por las energías que transmitieron cada uno de ellos a mi persona estoy muy contento de haber estado en su equipo de trabajo. Por todo su apoyo, por toda su confianza y toda su paciencia muchas gracias por las correcciones para poder mejorar como persona.

## RESUMEN

Ante la pregunta de investigación ¿Cuáles son las estrategias para favorecer el liderazgo distribuido en los centros educativos en Tercer Ciclo de Educación Básica? Se planteó el siguiente objetivo general: conocer estrategias metodológicas viables de formación profesional docente que posibiliten el desarrollo de habilidades de liderazgo distribuido en los docentes de tercer ciclo. Estos objetivos buscar tener una mirada al perfil de competencia que necesitan los docentes para mejorar sus habilidades y que ayude a promover un liderazgo distribuido, todo esto a través de la indagación la cual permita favorecer el liderazgo docentes con ayuda de las teorías expuestas por los especialistas en el tema de liderazgo distribuido (Peter Gronn, 2003) la cual se basa en la teoría de actividad, esta sugiere que el liderazgo distribuido es una forma de acción concertada, la cual produce acciones en conjunto, (Jaime Spillane 2006) ya que él considera que cada acción de un individuo es crucial por que permite la sincronía de trabajo en un sistema de actividades interrelacionadas, la acción de una sola persona solo tiene sentido como parte de un patrón de actividades colectivas y (Leithwood, 2009) fueron fundamentales en este estudio para enfatizar en la evolución de este fenómeno social en aras de mejorar la calidad de la educación. Los resultados de esta investigación cualitativa, con enfoque metodológico de estudio de casos. Al concluir esta investigación lo que se quiere es fortalecimiento del liderazgo distribuido en tercer ciclo de educación básica mejorado así la calidad educativa de los estudiantes y docentes en sus metodologías en los docentes del centro escolar Amatepec con ayuda de la propuesta de mejora.

## **ABSTRACT**

Faced with the research question, what are the strategies to favor distributed leadership in educational centers in the Third Cycle of Basic Education? The following general objective was proposed: to know viable methodological strategies for professional teacher training that enable the development of distributed leadership skills in third cycle teachers. These objectives seek to have a look at the competence profile that teachers need to improve their skills and that helps promote distributed leadership, all this through inquiry which allows favoring teacher leadership with the help of the theories presented by specialists On the subject of distributed leadership (Peter Gronn, 2003) which is based on the activity theory, it suggests that distributed leadership is a form of concerted action, which produces joint actions, (Jaime Spillane 2006) since he considers that each action of an individual is crucial because it allows the synchronization of work in a system of interrelated activities, the action of a single person only makes sense as part of a pattern of collective activities and (Leithwood, 2009) were fundamental in this study to emphasize the evolution of this social phenomenon in order to improve the quality of education. The results of this qualitative research, with a case study methodological approach. At the end of this research, what he wants is to strengthen the distributed leadership in the third cycle of basic education, thus improving the educational quality of students and teachers in their methodologies in the teachers of the Amatepec school center with the help of the improvement proposal.

## **Contenido**

|  |    |
|--|----|
| <b>Introducción.</b> ....  | i  |
| <b>Capitulo I. Planteamiento de problema</b> .....               | 14 |
| <b>1.1 Antecedentes</b> .....                                    | 14 |
| <b>1.2 Definición o planteamiento de problema</b> .....          | 16 |
| <b>1.3. Enunciado del problema</b> .....                         | 17 |
| <b>1.4 Objetivos de la investigación</b> .....                   | 17 |
| <b>1.4.1. Objetivo General.</b> .....                            | 17 |
| <b>1.4.2. Objetivos Específicos</b> .....                        | 17 |
| <b>1.6. Delimitaciones</b> .....                                 | 18 |
| <b>1.6.1. Delimitación temporal</b> .....                        | 18 |
| <b>1.6.2. Delimitación geográfica</b> .....                      | 18 |
| <b>1.6.3. Delimitación social</b> .....                          | 18 |
| <b>1.5. Justificación.</b> .....                                 | 19 |
| <b>1.7. Limitaciones de estudio.</b> .....                       | 22 |
| <b>1.7.1 Alcances</b> .....                                      | 22 |
| <b>1.7.2. Limitaciones</b> .....                                 | 22 |
| <b>Capítulo II. Marco Teórico.</b> .....                         | 23 |
| <b>2.1 Perspectiva y enfoque del liderazgo distribuido</b> ..... | 24 |
| <b>2.1.1 Concepto del liderazgo distribuido</b> .....            | 24 |
| <b>2.1.2 Enfoque de liderazgo distribuido.</b> .....             | 28 |

|  |    |
|--|----|
| 2.1.3 Teorías y prácticas del liderazgo distribuido. ....  | 31 |
| 2.2 El liderazgo como competencia en los docentes y sus efectos en la mejora de los logros académico. ....                                       | 44 |
| 2.2.1 Modelo y efectos de liderazgo en logros académicos.....  | 44 |
| 2.2.2 Experiencias de liderazgo distribuido en una muestra de países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE..... | 49 |
| 2.3 Claves para favorecer la distribución del liderazgo educativo. ....  | 53 |
| Capítulo III. Metodología de la investigación .....  | 56 |
| 3.1. Método o enfoque metodológico.....  | 56 |
| 3.2. Técnicas e instrumentos. ....   | 57 |
| 3.3. Estrategia de análisis de datos.....  | 58 |
| Capítulo IV. Análisis y discusión de resultados .....  | 60 |
| 4.1. Descripción e interpretación de resultados.....   | 61 |
| Capítulo V. Conclusiones y propuesta de mejora .....   | 72 |
| 5.1. Conclusiones .....  | 72 |
| 5.2. Propuesta de mejora.....  | 75 |
| Referencias.....   | 86 |
| Anexo .....  | 94 |
| Cronograma.....  | 94 |

## **Introducción.**

La importancia que reviste la presente investigación sobre el liderazgo educativo, se centra en los desafíos del siglo XXI que enfrentan los centros educativos, desafíos que van encaminados al desarrollo de competencias de liderazgo en los docentes para potenciar el desarrollo personal de los estudiantes.

Existen problemáticas que enfrenta el sistema educativo de El Salvador tales como: (tasa de cobertura, bajo rendimiento académico, alta tasa de deserción, estudiantes con sobre edad, repitentes, núcleo familiar) todo estos por la falta de algunas “habilidades que carecen los docentes, también otros problemas personales debido a falta de motivación, ingresos económicos, hábitos, estrategias y estilos de aprendizajes entre otros” según (Ramírez Ramírez, 2010)

A pesar de la presencia de varias investigaciones tanto a nivel nacional como internacional, las cuales tratan de hacer reconocer esta situación, estos no han proporcionado mejores efectos, o no han sido suficientes y las consecuencias continúan. Desde el ámbito del Sistema Educativo Nacional, aún queda pendiente el avanzar en el fortalecimiento de liderazgo escolar como estrategias a potenciar y desarrollar en docentes con mira a resolver las dificultades de las instituciones.

En este punto se hace imprescindible el liderazgo distribuido, se necesita nuevos horizontes, nuevos modelos de dirección que faciliten a los docentes las estrategias pedagógicas acordes a su entorno educativo, de lo contrario es casi nulo realizar cambios reales a los centros educativos.

Según (Rudmik, s.f.) Nos habla de un nuevo modelo educativo: “El aprendizaje profundo para potenciar las competencias emocionales y sociales a través

de un sistema educativo radicalmente nuevo, que pase de la estandarización a la personalización y este permita al estudiante una autonomía para la creatividad y el desarrollo del conocimiento a través de la experiencia”.

Según (Spillane J. , 2016), “el liderazgo distribuido se ha vuelto vital en el éxito de reformar el aprendizaje y la enseñanza para cambiar e innovar las prácticas de manejo escolar, psicología cultural, cognitivo, cambio de políticas institucionales”. Sin embargo, algunos dirigentes piensan que solo basta con que el director pueda manejar el liderazgo de la institución, en la práctica, este término de acciones individuales no es muy bueno (Spillane J. , 2016), además “el liderazgo distribuido busca una interacción entre toda la comunidad educativa” (director, docentes, estudiantes y padres).

En el capítulo I, tiene como propósito dar a conocer los problemas encontrados en Básica en el nivel de Tercer ciclo y así saber los diferentes aspectos pedagógicos que indique el aprendizaje de los estudiantes; con este fin se llevó la investigación titulada “diseño de estrategias para favorecer el desarrollo de Liderazgo distribuido en Tercer Ciclo de Educación Básica”.

La información aportada en los antecedentes del tema de estudio. Desde una perspectiva más general acerca de la problemática de liderazgo en los docentes que laboran en Tercer Ciclo, los objetivos en la investigación tratan de diseñar estrategias que ayuden a desarrollar un liderazgo distribuido, la justificación expresa la importancia de los intereses de mejorar los aprendizajes metodológicos para poder ayudar a favorecer el liderazgo.

El capítulo II, contiene los aspectos encontrados con el tema de liderazgo distribuido en directores y docentes, así mismo se puede conocer las diferentes teorías con las que se aborda cada perspectiva en la que el liderazgo distribuido puede destacar su evolución en los fenómenos sociales democráticos e instituciones, también en la relación que existe con el liderazgo y cuales asido su desempeño en los centros educativos. En este capítulo se encuentra dividida en tres subtemas que trata de abordar de manera holística las perspectivas sobre

el Liderazgo distribuido, efectos del liderazgo como competencia de los docentes y los logros académicos que tiene al usar el liderazgo distribuido y por último la clave de como favorecer el liderazgo distribuido en la educación.

El capítulo III, se encuentran los enfoques metodológicos de la investigación científica a través del trabajo documental la cual indaga y recopila información sistémica relevante del liderazgo distribuido encontrada por los diferentes autores con amplio conocimiento de estos temas que es el liderazgo distribuido, también sustentan la importancia del caso de estudio el cual es diseñar estrategias para favorecer el liderazgo distribuido en el área de Básica de Tercer Ciclo.

Capitulo IV, describe los análisis de la discusión de los resultados, que responden a los objetivos y a la pregunta de investigación planteada en el estudio.

Capítulo V, con los hallazgos encontrados se presentan las conclusiones, donde se realizan argumentaciones solidas en relación al problema planteado y a los objetivos propuestos. Para concluir se plantea una propuesta de mejora que responda a los hallazgos encontrados y la problemática de docentes.

## **Capítulo I. Planteamiento de problema.**

### **1.1 Antecedentes**

La dirección escolar tiene como objetivo común, con todos los agentes de la comunidad educativa, colaborar en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes y su incidencia en la sociedad.

La educación ha sido un elemento importante en el desarrollo y avance de nuestra sociedad salvadoreña, por ellos es necesario hacer frente a las exigencias educativas del siglo XXI en una sociedad compleja, donde la transformación de los ámbitos culturales, económicos, profesionales y políticos son una demanda en las generaciones actuales en el cual la integración a las nuevas relaciones de interdependencia de auto sostenibilidad, es allí que el liderazgo desempeña un papel muy importante. Al aspirar por un modelo de educación que busque despertar y motivar a los estudiantes, docentes y directores sobre los saberes en situaciones cotidianas de la vida escolar y fuera de las competencias que determina el liderazgo ejercido en expresión y comunicación, reflexivo y crítico, aprendizaje autónomo, trabajo colaborativo y participativo en mejoramiento de liderazgo directivo escolar.

Actualmente, para la OEI (Organización de Estado Iberoamericanos), “los actuales enfoques educativos reconocen que entre más especializada es la economía más general tiene que ser la instrucción” (OEI, 1996). Por tanto, los acelerados cambios sociales, políticos, culturales, tecnológicos, etc., se exige a la educación formar personas con características más holísticas e integrales. Es decir, no únicamente una formación cognoscitiva sino también moral, ética, afectiva y conductual con capacidades de comunicarse y dirigirse a un futuro más desarrollado en cultura, aspectos sociales y tecnológicos.

Los antecedentes nacionales se centran, al menos en propuesta por la mejora la calidad docente y directiva, como lo revela el documento Gestión escolar efectiva, del pasado plan 2021 (MINED, 2008), “en donde se adjudica un importante papel a la dirección para lograr la efectividad de la gestión del centro educativo en

el documento muestra la importancia a la administración adecuada de recursos humanos, económicos, tiempo, ambiente e infraestructura, con el fin de lograr aprendizajes efectivos y relevantes en los estudiantes”.

En el sistema actual para poder asumir el cargo a director la persona debe de tener una trayectoria no menor a 5 años y este debe de haber sido docente por ese determinado tiempo. Este ascenso a director se puede convertir para la mayoría como el más alto grado de la carrera docente dicho ascenso es avalado por el acuerdo del Tribunal Calificador de la Carrera Docente, este proceso tiene dos etapas: la primera son los requisitos de cumplimiento de Ley de la Carrera Docente y la segunda es las Pruebas de suficiencia. Esta transformación de elección debería de incluir una formación para despertar el liderazgo en la persona que asumirá el cargo.

La Escuela Superior de Maestros (ESMA) y otras instituciones ayudan con capacitaciones y cursos para directores en sus funciones esto debe de ajustarse a planes formativos sistematizados.

Con la reforma de 1995 pretendía iniciar un proceso de cambio en la centralización de la dirección escolar, exclusivamente en lo administrativo. Es decir, pasar de una visión administrativa hacia una visión de procesos pedagógicos (MINED, MINISTERIO DE EDUCACIÓN , 2008). Los desafíos para la práctica docente y directiva.

La Política de Desarrollo Profesional Docente PDPD ( (MINED, 2012), “deja ver las diferencias de la formación directiva y plantea que las personas nombradas para los cargos dirección de todos los niveles no cuentan con acreditación especial para la gestión educativa”.

Por otro lado, la gestión de especialización en la gestión educativa requiere algunas capacidades (Fullan & Hargreaves, 1999), propone lineamiento para el cambio de liderazgo estos cambios comprenden la cultura y medio externo. De manera interna al revisar las políticas educativas, estas carecían de recursos y

aspectos culturales de los miembros, las necesidades de estudiantiles, fenómenos sociales y clima de violencia”.

## **1.2 Definición o planteamiento de problema.**

La falta de liderazgo en los centros educativos ha generado ambientes de estudio monótonos que muestra resultados por debajo de lo esperado en las materias. Según (Beatriz Pont, 2008, pág. 27). Señala “que necesitan contrastar estas tendencias con la práctica y la forma actuales del liderazgo escolar”. En muchos países hay una creciente inquietud de que la función de los directores, está diseñada para las necesidades de una época diferente, pueda no ser la adecuada para enfrentar los desafíos de liderazgo que las escuelas encaran en el siglo XXI”.

Es por eso que surge la necesidad de observar no solo la documentación que exige el Ministerio de Educación, sino, también las funciones metodológicas y pedagógicas de las enseñanzas y aprendizajes de los docentes la cual es muy importante observarlo desde la óptica del liderazgo, con el fin de favorecer el liderazgo y determinar las mejoras o creación de estrategias distribuido en los Centros Educativos. En este sentido, la investigación se enfocará en el diseño de estrategias para favorecer el desarrollo de liderazgo distribuido en Tercer Ciclo de Educación Básica.

A partir de las literaturas e investigaciones a nivel internacional del liderazgo distribuido, además conocer cómo se implementan las estrategias en otros países puede ayudar a favorecer el liderazgo distribuido de las instituciones educativas de El Salvador.

Por los planteamientos antes expuestos el tema de investigación se considera pertinente, viable y oportuno, tener como foco de análisis los estilos de liderazgo, el enfoque de liderazgo y sus teorías de liderazgo.

### **1.3. Enunciado del problema**

¿Cuáles son las estrategias para favorecer el liderazgo distribuido en los centros educativos en Tercer Ciclo de Educación Básica?

### **1.4. . Objetivos de la investigación.**

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

- Conocer estrategias metodológicas viables de formación profesional docente que posibiliten el desarrollo de habilidades de liderazgo distribuido en los docentes de Tercer Ciclo.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

- Analizar las necesidades de un plan de desarrollo profesional para el liderazgo distribuido en los docentes.
- Describir la importancia de una metodología y como esta puede favorecer el liderazgo distribuido.
- Diseñar un plan de desarrollo profesional para el liderazgo distribuido en los docentes.

## **1.6. Delimitaciones**

### **1.6.1. Delimitación temporal.**

- La investigación se realizó de enero hasta septiembre, 2020

### **1.6.2. Delimitación geográfica.**

- La investigación se desarrolló en la zona urbana del Departamento de San Salvador Municipio Soyapango

### **1.6.3. Delimitación social.**

Docentes del Centro Escolar Amatepec de Tercer Ciclo.

### **1.5. Justificación.**

La investigación se centra en la figura docente, como persona clave en la comunidad educativa. La inquietud nace a partir del fortalecimiento de aprendizaje de los estudiantes y el compromiso con la mejora del Sistema Educativo, las experiencias y estrategias que aumenten el liderazgo distribuido en los niveles de Tercer Ciclo de Educación Básica.

El propósito es conocer las experiencias logradas en la vida a través de los perfiles o características de los docentes con liderazgo educativo que ayuden a favorecer las actitudes de otros docentes con el propósito de mejorar los logros académicos de cada centro educativo y que puedan dar su aporte científico a esta investigación

El liderazgo educativo o dirección pedagógica de las escuelas a nivel internacional está en desarrollo en el contexto de un liderazgo distribuido ya que es un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y es una prioridad de las agendas de las políticas educativas. Diversos informes internacionales ponen de manifiesto que el liderazgo marca una diferencia en la calidad del aprendizaje. Así, el Informe (Mourshed, 2007), señala “que un buen liderazgo escolar es un factor determinante de la calidad de la educación”, para lo que se deben seleccionar docentes y directores muy capaces no solo en aspectos pedagógicos sino, también en el campo y la distribución de labores ya que en la actualidad en El Salvador según (La Prensa Gráfica, 2018), existe “un aproximado de 47,000 docentes mucho de estos docentes usan prácticas antiguas de aprendizaje y el 6% de ellos se jubilarán en los siguientes años”.

Por ello es necesario que el director cumpla con la función de liderazgo como también los docentes ya que es necesario que el sistema educativo incentive a los docentes a seguir formándose o que se especialicen en su disciplina. Así mismo asegurar que el liderazgo esté presente en los futuros formadores es vital para el mejoramiento de las escuelas

Para poder mejorar la calidad educativa e innovar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes a través del liderazgo es necesario buscar soluciones que ayuden a la cultura social actual de los docentes de nuestro país para mejoramiento del ámbito profesional laboral pedagógico, didáctico y organizativo. Y no limitarse a sus funciones de metodológicas ni pedagógicas en aula, sino también a todas las funciones en su entorno como docente, pero sin dejar de lado el papel de liderazgo en toda la comunidad educativa e integrar a todos los padres de familia, miembros de la comunidad, director, estudiantes y docentes.

Los centros educativos son organizaciones muy complejas pues reciben múltiples demandas de la sociedad que dan lugar a tareas que corresponden a ámbitos muy diversos: académico, administrativo, de gobierno de la institución (Antúnez, 2003). En otras palabras, un centro escolar no responde únicamente a las exigencias internas educativas, sino también a la organización educativa influye y es influenciada por las exigencias externas que lo rodean.

El motivo de elegir este problema de investigación es porque el liderazgo de los docentes desempeña un papel fundamental para poder alcanzar objetivos dentro de los centros educativos así como la Misión y la Visión de la escuela especialmente en los estudiantes de Tercer Ciclo, ya que con un enfoque distribuido se promoverá un cambio a través de la profesionalización y crecimiento personal de los docentes, mismo que redundará en un estímulo para que los estudiantes asuman el control de su aprendizaje .

Es necesario estudiar la manera de como favorecer las habilidades del liderazgo porque permitirá a los directores y docentes desarrollar e incrementar la capacidad de los procesos de aprendizaje y enseñanza en sus estudiantes todo esto a su vez mejorará los resultados, actitudes disciplinarias, eficacia y eficiencia en sus quehaceres educativos. También, esto permitirá motivar el constructivismo pedagógico de aprendizaje hacia un desarrollo de competencias necesarias para continuar en su siguiente nivel de aprendizaje y poder sobresalir.

Esta investigación ayudará a favorecer a toda la comunidad educativa como padres de familia, estudiantes y docentes en la toma de decisiones; también

contribuirá de manera directa en la motivación y a orientar a los liderazgos dentro del Centro Educativo. Por otra parte, los estudiantes serán el principal beneficiado en la implementación de estrategias de aprendizaje con base a liderazgo. Además, esto permitirá que reciban una formación específica que los llevará a ser futuros líderes por la asertividad y autonomía en su preparación.

Algunas de las mejoras o beneficios que tendrían los estudiantes serían sus competencias individuales tanto como colectivas algunas de esta son:

Competencia de reacción cognitivas y emocionales ante nuevos cambios, competencia para liderar e influir en los equipos, motivar a las personas y ayudar a descubrir sus potenciales, crear personas proactivas, competencia para la planificación y desarrollo de estrategias ante situaciones complejas, alta motivación para desarrollar sus labores y no por remuneración si no por satisfacción emocional.

## **1.7. Limitaciones de estudio.**

### **1.7.1 Alcances.**

- Diseñar procedimientos sistemáticos y adecuados que den respuesta a las necesidades específicas de desarrollo de estrategias de liderazgo distribuido en los docentes de Tercer Ciclo para los docentes de Centro Escolar Amatepec.
- Desarrollar estrategias que permitan mejorar las habilidades competitivas de liderazgo en los docentes.

### **1.7.2. Limitaciones.**

- Al ser una investigación de proceso metodológica con la cual se pretenden diseñar estrategias que resuelvan la falta de experiencia en el ámbito de liderazgo distribuido y el poco material con que se tiene de estudios previos en nuestro país de investigaciones sobre el tema.

- Falta de conocimiento del tema de liderazgo, que es muy importante he imprescindible en la actualidad tanto para los estudiantes como para el docente de asumir una actitud de liderazgo.

- Tener una visión habitual del liderazgo escolar centrado en el director.

- El problema de infección sanitaria a nivel mundial como es la pandemia de COVID- 19 la cual no permite tener un acercamiento a las instituciones educativa de El Salvador por estar cerradas.

- Falta de integración en los grupos escolares o convivencia entre compañeros.

- Por motivo de infección sanitaria solo se aplicó en el centro escolar Amatepec

Estas limitantes pueden ser superadas al observar a otros países exitosos que ya tiene acciones como Finlandia, Canadá, Australia que ya tienen estrategias favorables a educación Básica darle una mirada de cerca y ver si son viable en nuestro país.

## **Capítulo II. Marco Teórico.**

Primero es necesario entender cuál es la definición de liderazgo: es el proceso encaminado a lograr los objetivos mediante el estímulo y ayuda a sus miembros. La aplicación del liderazgo transforma el ideal en realidad.

A lo largo de los últimos años han existidos diferentes corrientes o teorías que nos permiten entender mejor el liderazgo las cuales tiene sus propias caracterizaciones por ejemplo la teoría de rasgos que determinar las características y habilidades enfocado en la funcionalidad, la teoría del comportamiento explica los estilos distintivos de los líderes o definir la naturaleza de su labor, la teoría de contingencia o situacional la cual actúa en función de la situación, la teoría integral la cual influencia e intercambio entre líderes y seguidores.

Es por eso que el concepto de liderazgo distribuido surge a finales de los años 90, el profesor Peter Gronn de la universidad de Cambridge surge como una manera de establecer una postura que consideraba el liderazgo como una parte de un líder o como un rol de un sistema u organización. Así surgió como un concepto clave para comprender la influencia de las personas con el objetivo de enfrentar la complejidad y diversidad del contexto organizacional.

Desde la perspectiva de la distribución de funciones Camburn Rowan, Spillane y Taylor en 2003 entienden el liderazgo distribuido como un conjunto de funciones (pedagógicas, administrativas y relacionales) que los líderes deben de desempeñar en las organizaciones.

Harris en 2014 señala que el liderazgo distribuido implica cambios en la distribución del poder, el control y la autoridad, por lo que debe comprenderse que el liderazgo distribuido como una práctica antes que, como un rol, también hace énfasis que debe estar más en interacción que en acciones. Para Harris y DeFlaminis 2016, menciona que existen elementos centrales que diferencian el liderazgo distribuido de otro tipo de liderazgo: el primero es que se centra en la práctica no como un rol, en segundo lugar, hace énfasis en que debe ser más integral que de

acciones y por último no está restringido a aquellos roles formales dentro de las organizaciones, sino a la influencia compartida dentro de las escuelas

Concepto de liderazgo distribuido.

Actividad grupal que opera a través de y en las relaciones, más que en las acciones individuales (Bennett, Harvey, & Wise, 2003).

“El liderazgo es una condición que manifiestan las personas al desarrollar capacidades, habilidades y cualidades con las que hacen que otros los sigan sin sentirse obligados y logran que sus objetivos se vuelvan metas para los demás. Los líderes son seres cuyo actuar es ejemplar, son visionarios, innovadores, arriesgados, finalmente se resume en dos palabras, gestores de cambio “ (Palomo, 2010).

## **2.1 Perspectiva y enfoque del liderazgo distribuido en la educación**

### **2.1.1 Concepto del liderazgo distribuido**

El liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura. Una cultura que implica 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 (Harris & Chapman, 2002).

El liderazgo distribuido es una nueva forma de interpretar el liderazgo escolar, un modelo centrado en la “horizontalidad” y en las relaciones más que en las acciones. Enfocado en los procesos sociales que influyen sobre el cambio y la innovación, ofrece la oportunidad a otras personas de la organización a que influyan y desarrollen un liderazgo informal sin temor a un menospreciar a su autoridad como representante máximo del centro.

Sin embargo, como el liderazgo distribuido está enfocado en la práctica del liderazgo esta se mueve más allá de la exploración y examinación típica y tradicional del liderazgo hacia un liderazgo centrado en roles, responsabilidades, funciones y las interacciones relacionadas que tienen lugar

En un marco de análisis de proceso social se plantean cuatro perspectivas respecto del liderazgo distribuido (Mayrowetz, 2008). En primer lugar, focalizada a la práctica del liderazgo según (Spillane J. , 2006). Afirma: “Esta práctica de liderazgo ya está basado en la distribución de responsabilidades de liderazgo entre profesores líderes, quienes actúan como palanca para el cambio pedagógico”. Si los profesores creen en el poder de la cooperación y en el uso de la reflexión como base para la toma de decisiones, y además tienen creencias realistas respecto de las capacidades de liderazgo de sus colegas, tendrán más probabilidades de percibir las posibilidades de compromiso en patrones de distribución de liderazgo más planificados.

En segundo lugar, es la eficiencia y la efectividad escolar, centrada en objetivos y instrucciones de aprendizaje (Hallinger & Heck, 2011). Afirma: “Dado que la distribución del liderazgo no significa la delegación de tareas del director a los demás, sino más bien, una forma de acción colectiva que integra actividades”, existen muchas personas que trabajan en la escuela que buscan el cambio y la mejora de los centros educativos.

En tercero el liderazgo distribuido correspondiente a las capacidades humanas en la organización según (Harris A. , 2005),” se refuerza la perspectiva teórica general del liderazgo situacional; es decir, depende de la adaptación de un patrón u otro de distribución”. Es más, en el caso de las organizaciones educativas, por su naturaleza socio cultural, el contexto es determinante para la efectividad del liderazgo, el liderazgo distribuido no es un fin en sí mismo, sino que más bien la manera en que se distribuye, y la razón tras dicha distribución, determinan el éxito de la práctica. Cada patrón de distribución tiene puntos fuertes y débiles, según el contexto escolar.

En cuarto lugar, esta se enfoca en la dispersión de la autoridad y su poder de la organización (Woods & Gronn, 2009), “está en relación entre liderazgo distribuido y formas democráticas de gestionar las escuelas exitosas es del liderazgo precisa que la formación del líder debe defender el principio de distribución como meta, y además, que las escuelas cuyas metas implican facilitar el aprendizaje de los estudiantes dan pie a un mayor margen para la distribución y coordinación de liderazgo”, comparadas con las escuelas con metas centradas en la ejecución de programas y prácticas.

Al tener una noción de las cuatro perspectivas mencionadas anterior mente se puede tener una posición a la esencia del concepto de liderazgo distribuido, en la perspectiva de (Rhiel & Leithwood, 2005) , (Murillo, 2006), (Spillane J. , 2006) y (Harris A. , 2005), arraiga más en la función de organización, orientada a la influencia de la capacidad de las personas. Por su parte (Longo Martínez, 2008), “plantea la perspectiva del liderazgo distribuido, basada en la capacidad del directivo para transferir, desarrollar y compartir el liderazgo e invitar a los demás a usarlo en sus prácticas”.

Para comprender de mejor manera el concepto de la distribución del liderazgo podemos apuntar las formas en que se presenta o se han identificado. (Barrera, 2012), menciona a Spillane y señala que entonces el liderazgo se distribuye como una propiedad de la escuela, se puede deducir de las interacciones producidas y que “existen tres modalidades de distribución: la colaborativa, que estaría enmarcada en interacciones en que trabajan dos o más individuos simultáneamente en tiempos y espacios; la colectiva, que sería aquella interacción en que trabajan de manera interdependientes, pero en tiempos y espacios distintos y una tercera, denominada coordinada, cuya interacción está basada en la secuencialidad de acciones”.

Con el tiempo el liderazgo ha tenido diferentes definiciones, desde las perspectivas centradas en grupos y sus efectos, según (Bass B. & Avolio B, 1994) se define el liderazgo como: “La interacción entre dos o más miembros de un grupo

que a menudo implica una estructuración o reestructuración de la situación, percepciones y expectativas de los miembros”.

Por ello necesitamos contrastar estas tendencias con la práctica y la forma actuales del liderazgo escolar”. En muchos países hay una creciente inquietud de que la función de los directores, están diseñada para las necesidades de una época diferente, pueda no ser la adecuada para enfrentar los desafíos del liderazgo que las escuelas tienen en el siglo XXI” (Beatriz Pont, 2008, pág. 27).

En este sentido el nuevo liderazgo debe entenderse como una tarea distribuida en el grupo por la convivencia y el compromiso que asumen los profesores (Pareja, José Antonio;, 2007), así desde esta perspectiva surge a partir de ciertos rasgos de la persona para dinamizar al colectivo en aras de la construcción de un proyecto compartido, viéndose como un producto de la comunidad de acuerdo con las necesidades de la escuela y predomine la cooperación para mejorar el aprendizaje y desarrollo de competencias tanto de maestros como de alumnos.

Se trata entonces de la necesidad de formar verdaderos líderes escolares como agentes de cambio, en la búsqueda de un crecimiento a través de proyectos compartidos que se caractericen por la distribución de responsabilidades, uso adecuado de la autoridad, toma de decisiones y mediación entre personas y sus conflictos. Por consecuencia, el liderazgo distribuido representa más exigencia para los líderes formales, ya que les demanda coordinación para que desarrollen capacidades en los seguidores, es decir, profesionalización y además que proporcionen una retroalimentación adecuada con relación a los esfuerzos realizados.

Para ayudarnos a comprender más sobre el liderazgo distribuido (Spillane J. , 2006), sugiere que la acción de cada compañero es crucial, ya que la práctica del liderazgo se mueve más allá de la exploración y examinación típica y tradicional de los roles, responsabilidades y funciones de un líder

### **2.1.2 Enfoque de liderazgo distribuido.**

En términos teóricos, (Gronn, 2002-2003) y (Spillane, Halverson, & Diamond, 2004), lideran el debate actual sobre el liderazgo distribuido, los autores han conceptualizado dos formas distintas de liderazgo distribuido. En líneas generales el enfoque de (Spillane J. , 2006), se puede señalar en gran medida en la cognición distribuida para generar una teoría de liderazgo distribuido, mientras que (Gronn P. , 2003), ha utilizado la Teoría de la Actividad, principalmente para orientar su trabajo sobre liderazgo. Ambos enfoques, son importantes como indicadores de los tipos de investigación que (García, 2011)

#### **2.1.2.1. El enfoque de Gronn**

Gronn denomina a tales formas, “aditiva” y “holística”. El término aditivo, describe un patrón descoordinado de liderazgo en que muchas personas diferentes pueden asumir funciones de liderazgo, pero sin mucho o ningún esfuerzo por tomar en cuenta las actividades de liderazgo de otras personas dentro de la organización. (Gronn P. , 2003). “Ve con claridad la teoría de la actividad como la pieza central de este análisis. En la teoría de la actividad, la noción de actividad sirve de puente entre la delegación de tareas y la estructura”.

En 1984 aparece la teoría sociológica de Giddens o de la acción, en dicha teoría se expone que las estructuras sociales o institucionales pueden ser modificados por la delegación de los individuos mediante el uso de todos los recursos de poder. En la teoría de la actividad, el liderazgo es más de un fenómeno colectivo. (Gronn, P, 2000), “el potencial de liderazgo está presente en el flujo de actividades en las que un conjunto de miembros de la organización se encuentra inmersos”.

Las explicaciones basadas en la teoría de la actividad, son especialmente aplicables a contextos profesionales, tales como escuelas, porque la mayoría de las concepciones de la profesionalidad incluyen la idea de juicio autónomo. En el trabajo de (Gronn, P, 2000), sugiere, “que el liderazgo distribuido, es una propiedad emergente de un grupo o una red de individuos que interactúan”. Aquí el liderazgo

es una forma de acción concertada, que se localiza la dinámica adicional que se produce en las personas que trabajan junto o que es el producto de la acción conjunta.

(Gronn, 2002-2003). Basa sus estudios en un pequeño grupo de investigaciones realizadas dentro de un amplio espectro del contexto organizacionales, sugiere que las formas holísticas de liderazgo distribuido pueden adoptar tres clasificaciones, a continuación, se explican cada una de ellas.

- En primer lugar la colaboración espontánea. (Gronn, P, 2000). Explica que: “de vez en cuando, grupos de personas con diferentes destrezas y conocimientos, provenientes de diferentes niveles de la organización, se unen para poner en común su pericia y regularizar sus conductas durante una tarea, y luego se separan”.

- La segunda forma de distribución concertada la denomina Gronn como relaciones de trabajo intuitivas. Esta forma surge en el tiempo “en la medida en que dos o más miembros de la organización llegan a apoyarse mutuamente y desarrollan relaciones de trabajo cercanas” y, como argumenta Gronn, “el liderazgo queda de manifiesto en el espacio de los roles compartidos que abarca la relación”.

- Por último, la práctica institucionalizada de Gronn, para quien los comités y los equipos representan su forma más obvia, e incluye a las estructuras formalizadas que surgen por designio o a través de una adaptación menos sistemática.

#### **2.1.2.2. El enfoque de Spillane**

Spillane, es uno de los primeros en escribir sobre el liderazgo distribuido, señala que el liderazgo distribuido se centra en la práctica del liderazgo, y ésta práctica, está enmarcada en una forma particular. La cual es un producto de la interacción mutuo entre líderes, sus seguidores y aspectos de sus situaciones (tales como las herramientas que usan y las rutinas y procedimientos que adoptan). Tal visión del liderazgo cambia del líder tradicional (director de una escuela o universidad), a una intrínseca y compleja red de líderes, seguidores y la situación que promueven las prácticas de liderazgo.

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

**1. La distribución compartida:** caracteriza las prácticas de liderazgo que fundan sobre el trabajo de dos o más líderes, quienes trabajan juntos en lugar y tiempo, llevan a cabo las mismas rutinas de liderazgo, tales como facilitar una reunión de departamento. La co-práctica en esta situación, es similar a la del baloncesto, en la cual los jugadores deben interactuar los unos con los otros, pasar la pelota a otro miembro del equipo entonces dejan de pivotar y trabajar para organizarse entre todos para lograr encestar.

**2. La distribución colaborativa:** caracteriza prácticas que se fundan sobre el trabajo de dos o más líderes quienes llevan a cabo una rutina de liderazgo separadamente, pero en forma interdependiente. Las interdependencias son cruciales para aquellos en baseball o cricket, en los cuales los jugadores que batean actúan solos, pero sus acciones, en conjunto e interacción con las acciones del lanzador o el bolero, producen la acción.

**3. La distribución coordinada:** se refiere a rutinas de liderazgo que involucran actividades que tienen que ser llevada a cabo en una secuencia particular.” La interdependencia en esta situación, es similar a la de una carrera de relevos; el co-desempeño de la carrera de relevos depende de una secuencia de orden particular” (Spillane J. , 2006).

(Spillane J. , 2006). “Habla de los términos “holístico” o “persona-plus”, se refiere a relaciones conscientemente manejadas y sinérgicas entre algunas, muchas o todas las fuentes de liderazgo dentro de la organización. Se adoptó una perspectiva de la cognición distribuida (CD) y este concepto se aplica en las escuelas”. Estos investigadores sostienen, que el liderazgo es la actividad que se define con la interacción de los dirigentes y seguidores, lo que implica una distribución social de liderazgo en donde la función es según (Spillane J. , 2005), “un área de trabajo con un número de individuos y la tarea se realiza a través de la interacción de varios dirigentes” (Spillane, J; Diamond, J, 2007). Sostienen además que la perspectiva de distribución del liderazgo se basa en dos supuestos:

El primero en que la dirección de los centros educativos se entiende mejor mediante la búsqueda de las tareas de liderazgo. Y el segundo en que el liderazgo está repartido en la práctica, los dirigentes, seguidores y la situación escolar. Este marco teórico ofrece una nueva manera de estudiar los enfoques complejos tales como la experiencia de los dirigentes y el estudio de liderazgo en las actividades escolares.

### **2.1.3 Teorías y prácticas del liderazgo distribuido.**

Para entender el liderazgo distribuidos desde un plano teórico vamos a ver algunas de las corrientes principales. Con el fin de entender las motivaciones y actitudes de un buen liderazgo con las siguientes teorías de un liderazgo exitoso, existen cuatro teorías de investigación las cuales son: la Teoría de rasgos, la teoría del comportamiento, la teoría de contingencia y la teoría integral

Tabla 1. Teorías y prácticas del liderazgo distribuido

| TEORÍAS                          | ORIENTACIÓN  | PRINCIPALES AUTORES  |
|----------------------------------|--|--|
| <b>Rasgos</b>                    | Determinar características y habilidades distintivas del líder que explican la eficiencia del liderazgo. Enfoque funcionalista.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ralph Stogdill</li> <li>• McCall y Lombardo</li> <li>• Bernard Bass</li> </ul>    |
| <b>Comportamiento</b>            | Explicar los estilos distintivos de los líderes o definir la naturaleza de su labor y elementos conductuales. Dirigir con ejemplo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• McGregor</li> <li>• Lewin</li> <li>• Likert</li> <li>• Blake y Mounton</li> </ul> |
| <b>Contingencia/ situacional</b> | Reconocer y adaptarse a la naturaleza de la situación y demandas de colaboradores. Actuar en función a situaciones.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiedler</li> <li>• Hersey y Blanchard</li> </ul>                                  |
| <b>Integral/emergente</b>        | Explicar por qué son fructíferas las relaciones de influencia e intercambio entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Burns</li> <li>• Bass/ Avolio</li> <li>• Crossan, Vera, Nanjad Goleman</li> </ul> |

- **Teoría de rasgos.**

Parte del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen. Es decir que, si no contabas con determinado perfil, estabas destinado a ser un seguidor de por vida. Sin embargo, hoy se sabe que liderazgo puede ser aprendido y que de hecho todos nos podemos desarrollar como líderes.

El período comprendido entre los años 1920 y 1950. Ha tenido, así mismo, un resurgimiento a partir de la década del 90 hasta la actualidad tras un período de casi total inactividad. Se enmarca dentro de las denominadas teorías del gran hombre que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (M.Bass, 1990). “Esta aproximación se basa en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas”. Algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión.

Características de una persona con la teoría de rasgos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza.

- **Teoría de comportamiento.** Se basa en la observación del comportamiento de diferentes líderes. Aquí podemos encontrar las teorías

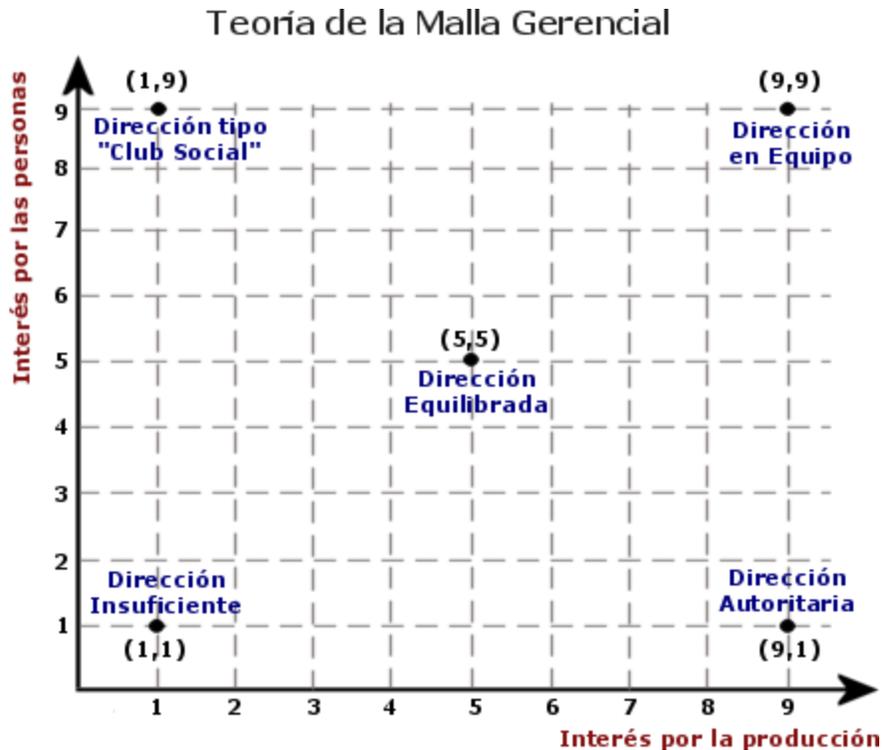
#### **A) Teoría X y la teoría Y**

Por un lado, están las personas a las que no les gusta el trabajo, no quieren asumir responsabilidades prefieren que les manden trabajar sólo para ganar dinero (Teoría X) y por otro lado están los que aman el trabajo son activos, les gusta asumir responsabilidades, son creativos, independientes, etc. (Teoría Y).

#### **B) Teoría de la Malla Gerencial**

Robert Blake y Jane Mouton, ellos elaboraron una rejilla o malla gerencial en la que se pueden identificar hasta 81 estilos de liderazgo diferentes que dependen de la conducta del líder:

- Si está más preocupado por las personas.
- Si su mayor interés es la producción.



- **Teoría Situacional.** Según esta teoría de liderazgo situacional no existe un estilo de liderazgo mejor que otro. Lo relevante son las características específicas de cada situación laboral (empleados, actividad, lugar, etc.) para adaptarse a ella.

Paul Hersey y Ken Blanchard son los creadores de este modelo de liderazgo situacional. Según ellos el estilo de liderazgo debe elegirse en función de la interacción entre:

- La conducta directiva de tarea: Alta o Baja (órdenes sobre cómo, donde y cuando hacer el trabajo).
- La conducta de relación o apoyo emocional que ofrece el líder a los empleados: Alta o Baja.
- La madurez de los empleados y su nivel de preparación (señalan 4 niveles de madurez: M1-Baja, M2-Moderada-M3, M4-Alta).

**a) El líder Instructor:** Es el líder autoritario que dice a los empleados qué,

cómo, cuándo y dónde realizar la tarea. La comunicación se realiza de forma unilateral descendente. Es necesario este liderazgo, ya que el nivel de madurez de los empleados (M1) es muy bajo, necesitan que les indiquen lo que deben hacer.

**b) El líder Persuasivo:** Tiene un comportamiento directivo, así como de apoyo. En este caso la comunicación circula en ambas direcciones, ascendente y descendente ya que el nivel de madurez de los empleados es moderado (M2), quieren pero no saben realizar la tarea.

**c) El líder Participativo:** La toma de decisiones se realiza por el líder y los empleados, el líder se preocupa de facilitar el trabajo. El nivel de madurez del empleado es moderado (M3), los empleados saben, pero no quieren asumir responsabilidades.

**d) El líder que delega:** Proporciona poca dedicación a la tarea y a la relación de apoyo. Los empleados poseen alto grado de madurez (M4), tienen confianza en sí mismos por lo que pueden y quieren responsabilizarse de su trabajo.

- **Teoría de integral/ emergente.** Ken Wilber dice que tiene que ver con reconocer que existe más de una dimensión en el ser humano, más de un tipo de inteligencia y que necesitamos educar esas inteligencias múltiples. Igualmente, necesitamos educarnos en ética, moral, inteligencia musical, matemática, interpersonal, al mismo tiempo que trabajamos el cuerpo, las emociones y el espíritu. Dentro de esta teoría e puede encontrar cuatro cuadrantes que permiten ver valores internos, externos y valores intersubjetivos.

Con las diferentes teorías estudiadas a lo largo de tiempo se ha permitido determinar si la persona demuestra tener un liderazgo. Según (Molinar M. C y Velázquez L., 2004), “un profesor líder es aquel que se compromete a buscar y utilizar todos los mecanismos que le permitan alcanzar la meta colectiva e individual en los estudiantes a su cargo”, una característica personal en proceso de construcción permanente que favorece el ambiente estudiantil de los centros escolares.

La dirección escolar tiene como objetivo común, con todos los miembros de la comunidad educativa, colaborar en el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes. “Diversos informes internacionales señalan que un buen liderazgo escolar es un factor determinante de la calidad de la educación” (Mourshed, 2007) y (Bolívar, 2010) Uribe Briceño “aunque el liderazgo directivo es la segunda variable, después de la clase, de los factores asociados al aprendizaje y más significativos en escuelas de entornos difíciles” (Uribe, 2007).

Según (Mulford, 2006), “en una edad de oro el liderazgo, parece objeto de una atención sin precedentes. Agotados tanto para los modelos de planificación racional de reformas externas como en los modelos burocráticos de gestión escolar, se vuelve a confiar en los propios establecimientos y en sus líderes para generar internamente sus procesos de mejora”. Como señalan (Leithwood, y otros, 2010) “es difícil imaginar un foco de investigación con mayor justificación social sobre liderazgo escolar efectivo”.

En una investigación realizada por (Leithwood K. , Harris, Hopkins, Day, & Sammons, 2006) “han descrito cuatro tipos de prácticas de liderazgo que tienen un impacto en el liderazgo de los estudiantes: establecer una (dirección, visión, expectativas, metas de grupo), con el fin de desarrollar, rediseñar la gestión de enseñanza y aprendizaje”.

Por su parte en una extensa revisión de la investigación (Robinson, Hopena, & Lloyd, 2009), “han establecido a partir de sus diversos estudios, cinco dimensiones de prácticas de eficaces del liderazgo en la mejora de resultados”, que se muestran en la siguiente tabla 2.

*Tabla 2. Dimensiones eficaces del liderazgo*

| <b>Dimensiones<br/>práctica del liderazgo</b>   | <b>Significado de la dimensión</b>   |
|---|--|
| Establecimiento de metas y expectativa  | Incluye establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes, involucrar al personal en el proceso, de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.  |
| Obtener asignación de los recursos de manera estratégica                              | Situación como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo. Con claridad a los recursos que no tienen un enfoque coherente a un conjunto de mejoramiento escolar, con capacidad crítica para obtener recursos.  |
| Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo              | Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza, mediante las visitas regulares a las aulas y proporcionar formativos y sumativos a los profesores. Poner el foco en la calidad de la enseñanza, en particular en el aprendizaje. Coherencia y alineación entre clases, cursos y diferentes escuelas. |
| Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado. | Liderazgo que no sólo promueve, sino que participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional formal e informal. Mayor expertise en liderazgo implica mayor influencia.  |
| Asegurar un entorno ordenado y de apoyo   | Proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje, al reducir presiones externas e interrupciones, con un entorno ordenado dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso.   |

Cada uno de estos ejes tiene objetivos, acciones estratégicas, metas, indicadores y responsable que son las aspiraciones a cumplir en cada eje.

Sin duda en El Salvador el impacto de la tecnología ha permitido grandes avances de conocimiento lo que ha permitido que los logros se objetivicen al servicio del conocimiento general, marcan el paso obligatorio para aquellas sociedades que se autodenominan modernas o en vías de industrialización. No obstante, de estas nuevas tecnologías que superan en su forma y no en su contenido las utilizadas en toda la historia de la educación.

Por lo tanto, se debe asumir un nuevo papel de los profesores en el marco de la organización, responsabilidad, compromiso y desarrollo profesional para que las personas trabajen en equipos con actitudes “hacia la mejora educativa, con un sentido democrático, en el cual le permite a cada miembro tomar decisiones y llevar con autoridad el futuro de la organización” (Tejada, 2000).

Según (Bennett, Harvey, & Wise, 2003).” El liderazgo distribuido no es algo que este hecho por una sola persona a otras personas, o un conjunto de acciones individuales a través de que las actividades de grupo que trabajan a través y dentro de las relaciones, en lugar de la acción individual. Se deduce de una variable de fuentes dependientes del tema y que tenga los conocimientos pertinentes o la creatividad”.

En este sentido podemos decir que el liderazgo distribuido es el proceso dinámico que un equipo de personas busca con la finalidad de lograr la Misión y Visión en una institución educativa. Basado en la influencia mutua de la distribución del liderazgo. Por lo tanto, “esto se puede encontrar como un liderazgo compartido esto puede verse entonces en el rol de líder que pasa de una persona en otra que conforme el equipo” (Gil, Manzanares, & Ramos, 2011). Sin embargo, ha observado que el liderazgo distribuido resulta más efectivo en los grupos que desarrollan actividades complejas como la colaboración, comunidad de aprendizaje, trabajo colegiado y Ministerio de Educación.

“El nuevo liderazgo debe de practicarse a través de tareas distribuidas entre el grupo de trabajo con una buena convivencia y el compromiso de cada uno de los docentes en la institución” (Pareja, 2005), desde esta perspectiva surge ciertos rasgos de la persona para fortalecer la construcción de proyectos compartidos a través de la comunidad educativa y las necesidades de la institución para mejorar la capacidad de formación, así como el crecimiento profesional del sector docente como también esto ayudará de manera paralela a los estudiantes.

Entonces el Liderazgo distribuido tiene significado de cambio cultural en las instituciones educativas, por lo tanto, permite utilizar las habilidades para lograr la visión y misión global en común. Esto implicara empujar el liderazgo a múltiples profesores a través de la formación que cambien las formas tradicionales en los docentes, también puede ayudar a identificar y resolver problemas metodológicos, pedagógicos que solo se puede ver de una visión holística.

Se puede verificar que la mayoría de los estudios de liderazgo se centran en el abordaje de un liderazgo distribuido con el objetivo de poner en práctica o influir en las personas para que todas se interesen en el objetivo, como su principal objetivo de mejorar la educación desde el punto de vista metodológico, pedagógico implementado por los docentes.

En este sentido, los líderes están llamados a motivar a los demás a mejorar lo que hacen y a cambiar dentro de las instituciones educativas la calidad de los servicios educativos y estas también a su vez mejoradas por el Ministerio de Educación de El Salvador, no solo deben de ser cambios del Plan escolar, si no también, fortalecer las formas de trabajo de los docentes con materiales didácticos tecnológicos y estructura adecuada, la búsqueda de la efectividad en los procesos que se dan en las aulas a partir de transformaciones en ambientes de aprendizaje para que promuevan la creatividad, la imaginación y un gusto real por aprender, es necesario fortalecer el autoestima y el autoaprendizaje de los alumnos.

Como medida alternativa de mejorar el ámbito educativo surge una serie de programas orientados a fortalecer el sistema educativo público y privado que garantice el incremento del nivel educativo del estudiantado salvadoreño.

En busca de la mejora educativa surge el Plan Estratégico de Educación 2019 - 2024 presentado el miércoles 4 de febrero del 2020 el cual responde a cinco prioridades de problema educativo como primera prioridad son: los aprendizajes de calidad, la revisión y actualización de la currícula, la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes por ciclo educativo, el fomento del idioma inglés como segunda lengua con calidad y significativo a lo largo del ciclo de vida, con pedagogía y currículo pertinente e inclusivo.

La Ministra de Educación, Carla Hananía: dice que este plan dará una respuesta a varios problemas ya que trabajara de manera articulada con los siguientes Ministerios seguridad, Ministerios de obras públicas, tejido social, desarrollo local en conjunto con los esfuerzos que hacen los alcaldes.

En apoyo a todo esto se crea una comisión de parte de la Dirección de Planificación Institucional con la participación de diferentes departamentos y representación de los distintos Despachos del Viceministerio; la coordinación operativa recayó en el Departamento de Programación y Evaluación, dependencia que lideró el rol de convocatoria y dio seguimiento a todo el proceso.

En este sentido la comisión desarrollo la propuesta de un Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación Pública de acuerdo con las siguientes temáticas:

a. Marco Filosófico. Definición de la Misión, Visión, Valor Público y valores internos.

b. Marco Diagnóstico Definición de un estado de situación actual por medio de la aplicación de la técnica FODA.

c. Marco de Formulación Definición de ejes estratégicos desagregados en respectivos objetivos y lineamientos pragmáticos, como elementos pilares de la acción futura traducida en la generación concreta de planes, programas y proyectos tendientes a conducir al sistema educativo dentro del curso de las mejores prácticas en la materia y en beneficio de la calidad y dignidad de vida de la sociedad.

Estos ejes estratégicos tomados de la educación costarricense las cuales son actividades sustentadas del Ministerio de Educación Pública como ente rector de la materia, con sus objetivos y líneas de acción las cuales son (liderazgo justo, eficiencia, digitalización, gestión, inclusión, calidad, innovación TIC'S, medición pedagógica, liderazgo estructurado y primera infancia). En las siguientes tablas se detalla el objetivo y las acciones estratégicas congruentes con cada eje. Estas tres áreas de estrategias enfocadas en gestión administrativa, modelo de mediación pedagógica y modelo curricular tomado (MINED, Plan Cuscatlán , 2019).

**La primera área la gestión administrativa** el objetivo estratégico es: generar valor público mediante una gestión estratégica orientada a resultados que genere coordinación entre instancias, optimización e integración de trámites y procesos, medidas de control y evaluación de su accionar. Fomento de gestión administrativa desconcentrada e implementada con eficiencia (en la asignación de recursos).

Las acciones a tomar para las estrategias administrativas propuesta por el ministerio son seis.

- Implementación y fortalecimiento de un modelo de Planificación Institucional y toma de decisiones, basado en evidencia e investigación científica.
- Evaluación y rediseño de la estructura organizativa de trabajo en áreas claves.
- Implementación de la tecnología para la mejora de la gestión administrativa.
- Implementación de mejoras en la gestión administrativa de los centros educativos.
- Mejoramiento continuo en la calidad del ejercicio profesional administrativo, centrado en el desempeño responsable y efectivo, así como, de una formación constante e integral del quehacer institucional.

- Contextualización de la Política Educativa en la región respectiva, conforme a las demandas y características culturales y productivas de la zona de influencia.

**La segunda área Modelo de medición pedagógica** tiene su objetivo estratégico en Implementar un modelo de mediación pedagógica caracterizado por ser dinámico, innovador e inclusivo, centrado en el desarrollo personal y cognitivo del estudiante.

Las acciones propuestas son tres y todas buscan la mejora del aprendizaje en sus procesos de enseñanza las cuales dice:

- Implementar un modelo de mediación pedagógica caracterizado por ser dinámico, innovador e inclusivo, centrado en el desarrollo personal y cognitivo del estudiante.
- Innovación de los procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de la incorporación en la mediación pedagógica-didáctica de las tecnologías digitales.
- Mejoramiento continuo en la calidad del ejercicio profesional docente, centrado en el desempeño responsable y efectivo, así como de una formación constante e integral.

**La tercera área es modelo curricular el objetivo estratégico es:** Implementar un modelo educativo que permita alcanzar las competencias propuestas en los objetivos de la institución y ofrecer un servicio educativo que atienda las necesidades y aspiraciones sociales, en especial aquellas de los grupos más desfavorecidos.

Las acciones estratégicas para alcanzar son:

- Articulación de convenios de cooperación con diferentes instituciones nacionales e internacionales a fin de favorecer el diseño y contenido de la malla curricular.

- Actualización pertinente de la malla curricular de los programas de estudio, acorde con las demandas sociales y productivas.

Es conveniente pensar que la Educación del siglo XXI en El Salvador con toda seguridad, sin identidad propia no puede haber educación, sin el involucramiento de los profesores y sin la interrelación entre sus alumnos es por eso que se necesita motivar el interés del aprendizaje para esto los docentes necesita estar más preparados y que puedan competir con la nueva gama de distractores que existen en la actualidad por otra parte el docente debe de estar más capacitado, en el campo teórico, metodológico y didáctico. Entonces es necesario diseñar nuevas estrategias, diseñar nuevos programas para cada asignatura que cubran las demandas de este siglo como son tecnologías, medicas, sociales, políticas y informativas.

Mientras tanto, desde el ámbito del Sistema Educativo Nacional, aún queda pendiente el avanzar en el fortalecimiento del liderazgo escolar como estrategia a potenciar y desarrollar en directivos y docentes aspirantes, con miras a resolver las dificultades de las instituciones.

Puede que alcanzar estas nuevas formas de educación no sea fácil y se comentan errores en el camino, pero es allí donde está la responsabilidad de los educadores en no eludir y enfrentar los nuevos retos de este siglo. Pensar en unas políticas educativas implica más allá del simple plan teórico, epistemológico y la metodología a implementar ya que no se puede crear políticas educativas en la actualidad solo con datos estadísticos y su antecedente histórico. Por esos motivos veamos la educación en otros países.

Las escuelas de Finlandia son un ejemplo de la aplicación del liderazgo distribuido, los directores de los establecimientos educativos por ley, deben ser profesores y en su mayoría realizan clases al interior de las aulas por algunas horas semanales. Ese contacto constante con la docencia y el foco en el aprendizaje cotidiano de sus alumnos(as) facilita el liderazgo compartido, horizontal. El mejoramiento del sistema, se basa en redes, apoyos y autoevaluaciones basadas en las interacciones y en la retroalimentación, más que en intervenciones punitivas.

“Los docentes y directores son considerados expertos al interior de la sociedad, su trabajo es fundamental para los aprendizajes de los estudiantes” (Leithwood, 2009).

En Finlandia, las prácticas de liderazgo distribuido son en sí mismas una instancia de aprendizaje, pues basa el progreso de la escuela en procesos constantes de autoevaluaciones que son incorporados en las evaluaciones a nivel nacional. La política educativa tiene sus fundamentos en la propia cultura y organización de cada institución educativa, en las cuales tanto los directivos como docentes son considerados “sociedades de expertos” (Gajardo, 2010), de índole cooperativo, colaborativo y resolutivo, debido a que comparten problemas y buscan en conjunto las soluciones a éstos.

Entonces las acciones son secuenciales, como en una carrera de relevos, es decir, la actuación de cada miembro se coordina en función del objetivo final, por lo cual, estas acciones son planificadas y distribuidas precisamente según determinadas funciones y tiempos, con el objeto de lograr una meta a partir de pasos preliminares y a causa de una secuencia de hechos y personas.

## **2.2 El liderazgo como competencia en los docentes y sus efectos en la mejora de los logros académico.**

### **2.2.1 Modelo y efectos de liderazgo en logros académicos.**

Los efectos estudiados por la investigación se refieren al liderazgo en el contexto anglosajón, con roles y capacidades muy distintas a los que tienen el director o los equipos directivos en España y otros países iberoamericanos. Por otra parte, el liderazgo puede ser situado en el director, distribuido entre el profesorado o una cualidad o propiedad de la organización. De ahí que sea difícil operatividad de su impacto en el rendimiento del establecimiento escolar o en los resultados de los alumnos. Por eso, es preciso, en primer lugar, un marco teórico de trabajo que oriente la investigación y la lectura de los hechos. “El liderazgo puede ser situado y distribuido entre el profesorado o una cualidad o propiedad de la organización” según (Hallinger P. &, 1998) (Leithwood K. M., 2009), “existen dos métodos que

permiten influenciar los resultados académicos de los estudiantes”. Existen dos formas de impactar a los estudiantes para que alcances sus logros. El primero son acciones directas que inciden en la enseñanza y aprendizaje, apoyo y desarrollo profesional de los profesores a través un marco de trabajo para el estudiante.

El segundo es a través del aprendizaje de los estudiantes en la escuela mediante su influencia positiva y compromiso del Ministerio de Educación en proveer recursos tecnológicos para su formación social y deportiva de convivencia familiar, que busquen las necesidades de manera oportuna, transferir una educación integral de calidad, con la importancia de valorar a las personas y las características, respetar la opinión de los demás.

*Diagrama 1. Vinculación del liderazgo con los logros académicos*



Fuente: (Robinson, Hopena, & Lloyd, 2009)

El diagrama creado anteriormente con base en a los logros investigativos de (Leithwood K. M., 2009), para mejorar de manera indirecta la enseñanza que hay que trabajar directamente con el profesorado en el aula al establecer un marco de trabajo coordinado y dado seguimientos a las enseñanzas y el progreso de los estudiantes; a través de normas compartidas y expectativas con todos los agentes educativos (familia, profesorado, estudiantes) puede tener impacto en los logros académicos.

Las investigaciones que ligan el ejercicio del liderazgo con los logros académicos de los estudiantes, según (Wahlstrom, 2008), destacan cuatro temas:

- 1) El contexto juega un papel de primer orden para que las prácticas del liderazgo tengan una incidencia u otra.
- 2) Las relaciones son multidimensionales, no lineales, dado que en la práctica no funciona una direccionalidad jerárquica del líder y seguidores.
- 3) El sistema de creencias, como confianza o sentido de eficacia, es un mediador clave de la influencia que el líder pueda jugar en la enseñanza y el aprendizaje.
- 4) los efectos del liderazgo sobre la enseñanza y el aprendizaje son indirectos, dado que no están directamente implicados en las prácticas docentes cotidianas en el aula.

El éxito de estos cuatro temas dependerá mucho de las prácticas desarrolladas y los efectos de liderazgo esté distribuido en el aprendizaje de los estudiantes son normalmente, indirectos, mediante su influencia en capacitación compromiso, condiciones de trabajo en la organización y motivación del profesorado (Leithwood K. , Harris, Hopkins, Day, & Sammons, 2006). En sucesivas revisiones de la investigación, (Hallinger, H, Hallinger, & Heck, 2010), particularmente en los estudios cuantitativos que ligan liderazgo y mejora, han distinguido cuatro posibles tipos de modelos causales:

- Modelo 1. Efectos directos: los rendimientos de los estudiantes son una variable directamente del liderazgo, entonces se incluya otras variables.
- Modelo 2 de efectos mediados: el liderazgo tiene el papel de crear un contexto (cultura escolar, organización, desarrollo profesional, prácticas docentes, etc.)
- Modelo 3 de efectos inversos: los resultados de la escuela (por ejemplo, mejora de los aprendizajes de los alumnos) afectan el propio liderazgo y la capacidad de mejora.

- Modelo 4 de efectos recíprocos: la causalidad es doble, el liderazgo no sólo afecta a otras variables mediadoras en el rendimiento de los estudiantes, sino que éste afecta al propio ejercicio de liderazgo.

Quien construye un modelo causal simplificado de la relación entre liderazgo y resultados de estudiantes con el cual puede tener efectos directos que permite (influir a través de comportamientos y actitudes) y otros indirectos (mediante su impacto en las prácticas docentes del profesorado). Según (Levacic, 2005), “además, recoge la causalidad recíproca, primero en la medida en que los resultados de los alumnos influyan en el liderazgo, de modo que las prácticas del director respondan a los niveles de consecución de los alumnos. En otra vía similar, las características de los alumnos y su contexto sociocultural pueden condicionar las prácticas de liderazgo”.

“Por esa razón, el liderazgo distribuido proporciona un nuevo marco conceptual y reconfigurar la práctica del liderazgo” en las escuelas según (Harris., 2004), (Murillo, 2006). El liderazgo distribuido amplía la capacidad humana de una organización, “Es una forma de instancia colectiva comenta Harris para incorporar las actividades de algunos individuos en la escuela que trabajan por movilizar y guiar a otros profesores en el proceso de mejora de enseñanza” (Harris A. , 2004).

El liderazgo transformacional es una relación de “mutua estimulación entre el líder y los seguidores” la cual implicar una elevación de moral interna procura lograr resultados a la organización según (Bass, 2003), fue quien introdujo este enfoque en el ámbito administrativo y lo definió a partir de tres aspectos de un líder

- Tener una visión anticipar cambios y capacitar para llevar los colaboradores en una misma dirección.
- Ser parte activa y fundamental de crear una nueva cultura en la organizacional congruente con los valores de la escuela y valores éticos.
- Fortaleza emocional en situaciones complejas o de presión con automotivación a alcanzar las metas establecidas.

En definitiva, el liderazgo transformacional incentiva los intereses a los equipos generándoles una visión sistémica y de propósitos compartidos al grupo que va más allá de lo esperado. Según (Chiavenato, 2013) “La comprensión de los sistemas solo ocurre cuando se estudian globalmente y se involucra todas las interdependencias de sus partes”.

Por otro lado, existen estudios que han demostrado que existe una “relación positiva entre el liderazgo transformacional y la percepción de eficacia de líder”, la unidad de trabajo y el esfuerzo de los seguidores (Jung DJ, 2000).

En investigaciones realizadas por: (Coronel, 2005), (Fullan M. , 2006), (Murillo, 2006) “se ha encontrado que el comportamiento, la actitud y responsabilidades debe poseer la persona que asume las funciones de dirección en los centro educativos” los cuales son elementos fundamentales que determinan la existencia la calidad y el éxito pedagógico en los procesos de cambio: para que se dé esto es necesario que las personas ejerzan el liderazgo desde su interior, es decir, que incidan, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación profesional adecuada para adquirir el compromiso y la capacidad de realizar una gestión adecuada.

De aquí la importancia de mejorar el liderazgo distribuido en los centros educativos, esto no funciona de manera automática, a menos de que este bien fundamentado, por eso es importante que los líderes escolares tengan bien definida y delimitada claramente por las dimensiones del liderazgo que lleve a una mejora de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes, en este punto el papel del docente desempeña un rol muy importante, según Leithwood “el liderazgo transformacional es el más conveniente para impulsar escuelas que aprenden, además favorecen metas comunes a través de un empoderamiento de parte de los profesores a impulsar las capacidades por medio de actividad del líder “.

Para lograr lo anterior se requiere que los docentes desarrollen habilidades comunicativas, gestión de tiempo, resolución de problema, metodologías de investigación, empoderamiento de liderazgo, manejo de grupos y principalmente en su materia de especialización.

## 2.2.2 Experiencias de liderazgo distribuido en una muestra de países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE

Tabla 3. Liderazgo distribuido en diferentes países.

| País      | Denominación   | Concepción y principales indicadores de realización   |
|-----------|--|---|
| Finlandia | Liderazgo sistémico  | Redistribución del liderazgo al interior de los municipios, entre autoridades municipales y escolares, entre escuelas y dentro de las mismas: introduce cambios significativos en el sistema local: aumentan las interacciones entre los actores, fortalece una mutua. Interdependencia, mejora las comunicaciones y hace más permeables los límites organizacionales, incremento de las capacidades para resolver problemas y generar espacios para desarrollos futuros. |
| Canadá    | Liderazgo distribuido en aras de escuelas más inteligentes | 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 de quienes están en la cúspide organizacional.  |
| Australia | Marco de Desarrollo y Aprendizaje para el Liderazgo        | Cultura de liderazgo en todo el sistema, basado en un discurso profesional con un lenguaje común. La conversación acerca del mejoramiento escolar y el desarrollo de liderazgo se promueve y trasmite en todo el sistema a través de todas las secciones de la infraestructura educativa. Clara visión de las características del liderazgo efectivo y del aprendizaje evolutivo.   |

En la tabla expuesta anteriormente se muestra tres países que practican el liderazgo dentro de su sistema educativos a la vez tiene un conjunto de práctica y ejercicio que influyen en potenciar la mejora académica de sus estudiantes al incrementar la capacidad de resolución de problemas y desarrollo futuro de su gente.

Estos logros académicos se pueden ver relegados en los test de evaluación internacional desarrollada por la prueba PISA la cual es realizada por 540 mil estudiantes de 15 años de 72 países participan en los tests que realiza cada tres años este es un estudio llevado a cabo por La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE a nivel mundial que mide el rendimiento académico de los alumnos en matemáticas, ciencia y lectura: En la cual el ranking muestra en las primeras posiciones a Finlandia, en la sexta posición, Canadá en la séptima y Australia quién se encuentra en unas posiciones más arriba.

Con esto podemos observar que el liderazgo distribuido implementado en estos países es ejemplo de la buena organización y en compromiso de los docentes por mejorar la calidad de educación en sus países.

A continuación se presentan algunas características que debe tener un líder:

Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

Inteligencia emocional. (Salovey & Mayer, 1990). "Definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder".

Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las

metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.

Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Entonces un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega.

Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

Un líder está informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

Por consiguiente vemos las características que un líder debe poseer para alcanzar las metas, también es necesario conocer los principios del liderazgo distribuido para ejercer y lograr el éxito.

### **Principios que debe de tener un liderazgo distribuido.**

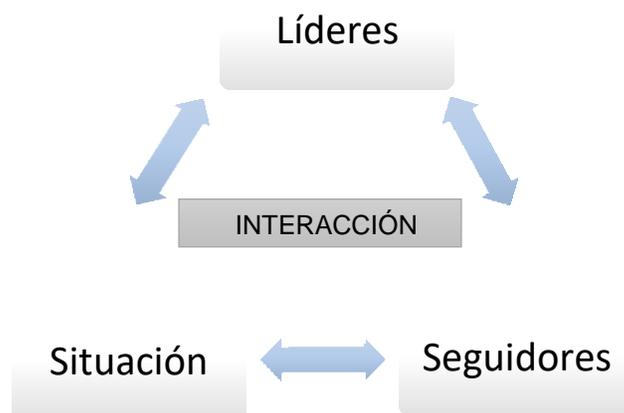
- Se sustente en la experiencia y capacidad no en un cargo formal.
- Rendiciones de cuentas distribuidas.
- La distribución no es permanente.
- Roles y responsabilidades cambiantes.
- El liderazgo como práctica.

### **Aspectos centrales del liderazgo distribuido.**

- El liderazgo de las organizaciones escolares comprende la participación de múltiples agentes.
- El liderazgo es la suma de influencias individuales.
- Su énfasis en la interdependencia, sincronización, articulación y coordinación de las partes.

En el siguiente esquema se muestra como fluye la interacción entre los líderes y sus colaboradores, se puede ver que la relación es de muchos a muchos esto quiere decir, no solo la persona a cargo da las ideas, sino también puede variar según sean las situaciones a continuación una breve explicación de cómo es el rol según el esquema.

*Diagrama 2. Interacción entre líderes y colaboradores*



**Los líderes:** Los roles de los líderes en ocasiones pueden diferir y en otras superponerse.

**Seguidores:** no son pasivos también ejercen influencias sobre los líderes

**Situación:** entendida como las rutinas organizacionales, estructuras y herramientas, no solo rodea la práctica del liderazgo distribuido, son que también la define.

La integración de acciones de distintas personas o grupos, en esfuerzo planificado y coordinado hacia la mejora de factores que afectan el aprendizaje de los estudiantes.

### **2.3 Claves para favorecer la distribución del liderazgo educativo.**

Desde hace tres décadas se ha desarrollado alrededor de todo el mundo elementos y variables para mejorar la calidad de las instituciones en cuanto al aprendizaje escolar. Esta búsqueda reconoce la existencia de prácticas y condiciones establecidas en las instituciones educativas, también los resultados que se han obtenido; resultados de reformas educativas a nivel de aula, escuela, distrito escolar y hasta a nivel estado. Se ha tratado de comprender la forma de implementación de nuevos programas curriculares, nuevas metodologías de enseñanza, nuevas prácticas directivas dirigidas hacia el mejoramiento escolar (como desarrollo de mejora en planes educativos, formación del aprendizaje profesional y formas de liderazgo distribuido), y la sustentabilidad de mejoramiento continuo.

Todo esto siempre conlleva a una misma situación: el liderazgo en la institución tiene un rol altamente significativo en el desarrollo de las prácticas docentes sobre el impacto de desarrollo de la calidad de aprendizaje en los estudiantes en las instituciones, esto es posible a través del conocimiento de claves distribuidas en el liderazgo.

- El liderazgo no necesariamente tiene que estar distribuido entre todos los miembros de la organización escolar.

- No se trata de la cantidad de líderes sino del tipo de contribución y capacidad para llevar a cabo las tareas.
- El liderazgo distribuido es situacional. Es una respuesta adaptativa a las tareas o circunstancias específicas.

Específicamente, “la evidencia disponible respecto del liderazgo exitoso en el aprendizaje de los estudiantes justifica dos afirmaciones” (Leithwood, Seashore, & Wahlstrom, 2004).

El primero es que liderazgo es un factor intra-escuela, después del trabajo docente en el salón de clases que contribuye al logro de los aprendizajes de los estudiantes. Los efectos del liderazgo usualmente son mayores en instituciones donde son más necesarios para el logro de aprendizaje. El segundo punto es la calidad de liderazgo en las escuelas de alto resultado que no se encuentran en circunstancias difíciles, es visible el impacto de un liderazgo eficaz.

Ya que no se encuentra datos documentados de escuelas de bajos resultados o en condiciones difíciles que hayan logrado mejorar sin intervención o influencia de un líder eficaz. Ya que es un elemento contribuye a tales cambios, por eso el liderazgo es un complemento indispensable.

En el siguiente cuadro se puede identificar cuatro categorías de liderazgo efectivo estas establecen (dirección, desarrollo personal, restructuración de la organización y gestión de la institución) cada una de las categorías está compuesta por un conjunto de prácticas que se necesitan para desarrollar un liderazgo está integrado es por medio de tres elementos que integran el modelo desempeño docente (la motivación, las habilidades y las condiciones de trabajo) es importante vincular cada una de las tres áreas. Las acciones asociadas con establecer dirección, la influencia con el compromiso y la motivación, el desarrollo personal tiene una conexión con el mejoramiento de las habilidades y capacidades profesional de los docentes.

Tabla 4 Claves del liderazgo efectivo

| CATEGORIA  | PRACTICA  | Movilización |   |
|--|---|--------------|---|
| <b>Mostrar dirección de futuro. Realizar el esfuerzo de motivar a los demás a respetar su propio trabajo, a través de un protocolo que promueva su "propia motivación"</b>   | Visión (construcción de una visión compartida)                            |              | } |
|  | Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales)                  |              |   |
|  | Alta Expectativas   |              |   |
| <b>Desarrollar personas</b><br>Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar metas de la organización, así como también, el compromiso que son las disposiciones que este necesita para continuar realizándolos | Atención y apoyo individual a los docentes                                | }            |   |
|  | Atención y apoyo intelectual  |              |   |
|  | Modelamiento (interacción permanente y visualización con los estudiantes) |              |   |
| <b>Rediseñar la organización.</b><br>Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades   | Construir una cultura colaborativa  | }            |   |
|  | Estructura una organización que facilite el trabajo                       |              |   |
|  | Crear una relación productiva con la familia y la comunidad               |              |   |
|  | Conectar a la escuela con su entorno y su comunidad                       |              |   |
| <b>Gestionar la institución (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. Gestión de prácticas asociadas a clases y supervisión de lo ocurre en el aula de clase</b>  | Capacitación de personal  | }            |   |
|  | Proveer apoyo técnico a los docentes                                      |              |   |
|  | Monitoreo de las prácticas docentes y de los aprendizajes                 |              |   |
|  | Evitar distracciones en el centro de su trabajo                           |              |   |
| Capacidades  | Condiciones de trabajo docentes   |              |   |

Los "líderes efectivos" son aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impacta en los aprendizajes muestra un mismo repertorio de prácticas (Leithwood K., Harris, Day, Pam, & Hopkins, 2007)

(Leithwood K. R., 2005)

En la realidad es un poco más complejo de cómo lograr llevar a la práctica estas categorías ya que no basta con orientar y guiar las acciones a realizar en las escuelas.

Entonces al hablar de un liderazgo distribuido, se habla más bien de una integración de atribuciones y acciones de distintas personas o grupos en un esfuerzo coordinado y dirigido hacia la mejora de factores que afectan el aprendizaje de los estudiantes. Se habla de un equipo de liderazgo directivo, y de cómo trabajan juntos sin duplicar esfuerzos o servicios.

### **Capítulo III. Metodología de la investigación**

#### **3.1. Método o enfoque metodológico**

La investigación se presenta como un trabajo documental, al usar un procedimiento científico, sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información en relación al liderazgo distribuido. En dicho proceso se vive la lectura y la escritura como procesos de construcción de significados, vistos en su función social. En cuanto a la lectura, se tiene la posibilidad de información complementaria de elegir los textos que se desean leer y aquellos que son pertinentes y significativos para la investigación. No se persigue un significado único; se busca la comprensión del tema en estudio y la explicación de la realidad a la que se hace referencia.

Para poder realizar esta investigación se ha tenido algunas limitantes como es la actual pandemia la cual limita a poder obtener información de las instituciones públicas de El Salvador por los cierres de escuelas públicas. Es por eso que la metodología utilizada para el tema de investigación es el método cualitativo debido a que no se puede ir a los centros escolares o reunirse con los docentes esto dificulta que se tenga muestra de manera directa.

Debido a que el liderazgo en el ámbito educativo es imprescindible ya que hace énfasis para poder generar procesos formativos esperados en los estudiantes

además de poder cumplir las funciones de las instituciones educativas.” De esta forma el liderazgo en las instituciones educativas está directamente vinculado con las acciones que puedan lograr una mejora educativa” (Bolívar & Murrilo, 2013).

En este trabajo se aborda el tema del liderazgo distribuido a partir de los análisis elaborados por los diferentes expertos en el tema, el cuál ha sido ampliamente estudiado el enfoque educativo para poder hacer conciencia a todos docentes la importancia que tiene el liderazgo en las organizaciones, y también desde una perspectiva psicológica y social con el fin de determinar los rasgos del liderazgo, y explicar los determinantes y la influencia sobre lo grupos sociales.

El objetivo de esta investigación busca conocer estrategias metodológicas para la formación docente que posibiliten el desarrollo de habilidades de liderazgo distribuido en el área de Tercer Ciclo. Para enriquecer las prácticas pedagógicas con estrategias innovadoras se puede realizar actividades lúdicas donde el liderazgo distribuido sea el motor principal de cada actividad, también la diseñar un plan de desarrollo para potenciar el liderazgo distribuido en los docentes

### **3.2. Técnicas e instrumentos.**

La técnica es documental por lo que se vuelve necesario el uso de la ficha bibliográfica. Los datos básicos de un libro o artículo publicado, serán registrados ordenadamente en fichas bibliográficas o hemerográficas, según sea el caso. Esto se hace con el propósito de tener a mano dichos datos y poder localizar rápidamente los materiales en el momento oportuno. Es oportuno tener un indicio como puede serlo el título del texto, el prestigio de su autor o alguna otra referencia de que dicho material pueda resultar útil a la investigación que se realiza. Como instrumentos se utilizan insumos diversos como: documentos impresos, electrónicos y audiovisuales.

Como enunciado de problema tenemos la siguiente interrogante ¿Cuáles son las estrategias para favorecer el liderazgo distribuido en los centros educativos en

Tercer Ciclo de Educación Básica? Para dar respuesta a la interrogante se crea el siguiente objetivo que es conocer estrategias metodológicas viables de formación profesional docente que posibiliten el desarrollo de habilidades de liderazgo distribuido en los docentes de Tercer Ciclo.

Para encontrar los hallazgos dentro de este tema se eligió un enfoque cualitativo porque permitió al investigador obtener, analizar e interpretar aspectos subjetivos y no cuantificables tales como los que en esta investigación se pretendió determinar en cuanto a ideología, actitudes, contexto y dinámica escolar de los elementos a tomar en cuenta para el diseño de estrategias que permitieran favorecer formas más eficaces de distribución del liderazgo en Tercer Ciclo.

### **3.3. Estrategia de análisis de datos**

- Lectura rápida del material, después de escoger una bibliografía básica conviene hacer una primera lectura, de orden exploratorio, de los textos más importantes. Para conocer el área y ubicar las ideas centrales a grandes rasgos, la calidad del material con que se cuenta. Para que esta primera lectura resulte provechosa se debe "ajustar la rapidez de la lectura al propósito de ésta, a la naturaleza del texto, y a las dificultades especiales que este puede ofrecer" (Cruz, 2020). Al principio hay que leer todo el texto, pero con la experiencia se aprende a detenerse en las partes precisas que más interesan (índices, introducción, prólogo, conclusiones, párrafos específicos). No es conveniente subrayar ideas, aunque parezcan importantes, en esta primera lectura, porque pueden reaparecer más adelante en el texto expresadas con mayor claridad e, incluso, más argumentadas y con una ejemplificación.

- **Ampliación del material sobre el tema ya delimitado.** Al tener en mente las dimensiones precisas del tema se pueden indagar más a fondo en sus aspectos formativos. En este sentido, la bibliografía nueva que se reúna a partir de la delimitación del tema será específicamente encauzada hacia su desciframiento e

interpretación. (Cázares Hernández, Enrique Jaramillo, & Villaseñor Roca, 2020). Por eso es importante hacer un esfuerzo especial por buscar la información en las fuentes que estén ligadas directamente con el tema y no ya con su contexto general, como ocurría al principio de la investigación. Por supuesto, al encontrar nuevos libros, artículos, ensayos, etc., habrá que ficharlos bibliográficamente, para después poder ubicar este material con rapidez y, asimismo, elaborar posteriormente la bibliografía total que acompañará al trabajo final.

- **Lectura minuciosa de la bibliografía.** La lectura crítica implica reflexión e interpretación, y su resultado es esencial, ya que son las ideas más importantes de esta lectura las que pasan a las fichas de contenido. Esto puede hacerse a medida que se lee y utilizar diversas señales - subrayado (aplicar, quizá, varios colores), llave marginal, corchetes, flechas, etc.- para llamar la atención sobre dichas ideas.

- **Organización definitiva del fichero.** Con el material que se tiene se organiza el fichero para saber si faltan datos esenciales. Esta organización se hace de acuerdo con el último esquema de trabajo que se tenga.

- **Borrador.** Redactar el borrador del trabajo constituye, como lo señala Garza Mercado, "la primera exposición organizada de los hechos e ideas que presentará el escrito definitivo. Sin embargo, esto dependerá de la complejidad del asunto, así como de la habilidad y experiencia del redactor, es posible que se imponga la necesidad de elaborar dos o más borradores, antes de que tome forma el escrito final. Tanto la introducción del trabajo como el índice se preparan al final, una vez redactado el cuerpo de aquél. La razón es obvia: no se puede introducir al lector en algo que aún no existe o que no ha sido terminado.

- **Redacción final.** Una vez revisado el borrador del trabajo en los aspectos antes mencionados, se procede a la redacción final del mismo. Esta, como ya se sabe, debe cumplir un objetivo fundamental: comunicar, con la mayor claridad y coherencia posibles, los resultados, descubrimientos, comprobaciones o

reflexiones logrados a través de todo el proceso de la investigación. Cada paso de la misma, como se ha visto, propicia y permite un feliz término.

#### **Capítulo IV. Análisis y discusión de resultados**

Este capítulo contiene el análisis de la información encontrada que surge para dar respuesta al planteamiento del problema que dice: ¿Cuáles son las estrategias para favorecer el Liderazgo distribuido en los centros educativos en Tercer Ciclo de Educación Básica? El trabajo de investigación aborda una serie de teorías con diferentes enfoques sobre el liderazgo distribuido en la educación y como estas se aplican, cuáles son las estrategias viables de formación profesional que posibilitan el desarrollo del liderazgo, el impacto sobre los aprendizajes del estudiantado y su contribución en la institución educativa.

Se recuerda que este proyecto de investigación se planteó a partir del enfoque cualitativo con la estrategia de estudio de caso la cual es un diseño de estrategias para favorecer el desarrollo del liderazgo distribuido en tercer ciclo de educación. El análisis de la información se recaba a través de lectura de documentos, revistas y tesis que amplían este tema de investigación.

A partir de las últimas discusiones del enfoque de liderazgo distribuido que han surgido gracias a autores como Gronn(2002), Spillane(2006) y Harris(2007), se puede comprender que el liderazgo distribuido de Spillane se basa en medida cognitiva distribuida para generar su teoría de liderazgo, mientras que Gronn ha utilizado la teoría de actividad para orientar su trabajo sobre el liderazgo en ambos enfoques, Harris comparte la idea de Spillane y afirma que es la interacción colectiva entre líderes todos ellos están de acuerdo con la presencia de prácticas del liderazgo, como también en el tipo de liderazgo que influyen en las decisiones de los centros educativos.

La utilidad de realizar esta investigación es diseñar un plan de desarrollo profesional para el Liderazgo distribuido en los docentes que les permita mejorar la

calidad educativa y de enseñanzas a los docentes a través de un aprendizaje continuo.

#### **4.1. Descripción e interpretación de resultados.**

Los resultados que se plantean a continuación están configurados por la pregunta de investigación y los objetivos planteados, cada uno será analizado a fin de garantizar su asociación y la explicación a la realidad tal y como se señaló en el capítulo anterior.

##### **a) Pregunta de investigación: ¿Cuáles son las estrategias para favorecer el liderazgo distribuido en los centros educativos en Tercer Ciclo de Educación Básica?**

Para poder crear estrategias que favorezcan el liderazgo distribuido en Tercer Ciclo es necesario desarrollar prácticas dentro del centro educativo y que se creen conexiones de aprendizaje entre los profesionales. El especialista e investigador Harris (2014) propone tres pilares que son indispensables:

Primero es la implementación la cual recoge y analiza los problemas según el logro esperado.

Segundo la innovación este encaminado a las nuevas prácticas pedagógicas y estrategias nuevas que buscan mejorar la educación.

El tercer pilar sería el impacto este evalúa los logros de aprendizaje profesional en la práctica de la institución.

Para poder fortalecer el liderazgo es necesario que se cree una metodología de trabajo basado en las tres fases anteriores la cual permita la indagación dentro del centro escolar a través de investigación colectiva participativa de los docentes y el director con el fin de mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje en los estudiantes.

Esto busca conocer la eficacia de distribución liderazgo dentro de la comunidad y en las acciones del equipo en cuanto a valores, innovación y foco de aprendizaje.

Una de las estrategias para favorecer el liderazgo distribuido en tercer ciclo es mejorar. Según el artículo “Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora”, sobre la influencia que ejerce una persona en un grupo a través de su liderazgo para lograr que otros lleven a cabo sus tareas, la dirección de estrategia y formulación de la misma está dada por las características del liderazgo, eficiencia y estilo de liderar; sin embargo, es importante identificar el impacto de estilo de liderazgo sobre la toma de decisiones estratégicas. Este propone el modelo integrador, aunque no existe literatura vigente actual sobre el tema sugiere una relación entre liderazgo, proceso, decisiones y eficacia desde una perspectiva sistémica.

En un trabajo realizado por Harris (2004) ha permitido analizar la relación entre liderazgo distribuido y los nuevos cambios pedagógicos estos basados en el Programa America Choise, el cual está basada en la responsabilidad de profesores líderes que ayudan a potenciar el cambio pedagógico. Por otra parte Robinson, Hopena, & Lloyd(2009) explora la relación entre liderazgo distribuido y los resultados de aprendizaje en los estudiantes en su indagación nos dice que es posible entender el liderazgo distribuido como un conjunto de prácticas para fijar un rumbo es por eso que el docente debe de cumplir con algunas responsabilidades estas se encuentra detallado en el cuadro 1.

Cuadro 1 responsabilidades del liderazgo docente

| Ámbitos de responsabilidad | Descripción   |
|----------------------------|---|
| 1. Cultura                 | Todos los miembros de la comunidad educativa comparten creencias sentidos de comunidad y cooperación        |
| 2. Orden                   | El docente tiene establecidos los procedimientos y rutinas de sus clases, guías planificadas de sus clases. |

|                           |  |
|---------------------------|--|
| 3. Disciplina             | El docente no debe de perder el enfoque en distractores y debe de mantener una metodología de aprendizaje constante. |
| 4. Recursos               | El docente debe de establecer objetivos claros y que se puedan alcanzar con los estudiantes.                         |
| 5. Enfoque                | Aplicar nuevas estrategias y metodologías de enseñanza innovadoras para el aprendizaje.                              |
| 6. Enseñanza y evaluación | El docente reconoce y motiva a los estudiantes.  |
| 7. Estimulo cotidiano     | Reconocer los logros de cada uno de los estudiantes  |
| 8. Comunicación           | El docente debe mantener una comunicación fluida y continua con el director.   |

El especialista Agosto Barrera (2012) en la revista “la distribución de liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional” determina que el liderazgo es una propiedad de los grupos y las organizaciones y que por lo tanto no es un rasgo de personalidad esta depende en gran medida de la participación, sin embargo, para Leithwood K. , Harris, Hopkins, Day, & Sammons (2006). Se puede manifestar en acciones individuales y estas pueden afectar de manera directa o indirecta las actitudes de los demás. También Augusto Rivera concuerda con Spillane J. (2006) que el liderazgo puede surgir en las interacciones de grupo de las instituciones educativas y no como una función o rol individual.

El liderazgo distribuido tiene diferentes puntos de interpretación para poderlo comprender Bolden (2011) nos dice que se puede percibir como: compartido,

colectivo, colaborativo, de equipo y democrático. Por otra parte, Leithwood y otros (2010) dicho enfoque se puede confundir con la toma de decisiones y cooperación dentro de la escuela.

Al revisar las diferentes perspectivas de los autores podemos determinar que cada característica de patrón de liderazgo distribuido posee puntos fuertes y puntos débiles desde la mirada de los hallazgos encontrados (Spillane J. , 2006), dice que es bueno un liderazgo en el que todos los líderes de una organización vinculen sus tareas. Según Leithwood K. M (2009) sus resultados demuestran que es más efectivo el ordenamiento planificado y espontáneo, (Gronn, 2002-2003) en su enfoque holístico para tener una mejor evolución del liderazgo distribuidos se debe de realizar prácticas alternadas entre liderazgo formal y liderazgo organizacional directivo a continuación se muestra en el cuadro 2 un resumen de los patrones de liderazgo distribuido mostrados según los diferentes autores.

Cuadro 2 de las principales características de liderazgo distribuido

| <b>Autor</b>          | <b>Patrón</b>         | <b>Características que define el patrón</b>   |
|-----------------------|-----------------------|---|
| <b>Gronn (2009)</b>   | Aditivos              | Todas las personas pueden asumir el liderazgo, pero sin realizar esfuerzo o actividades por la institución. |
|                       | Holístico             | Interdependencia y coordinación entre los líderes que comparten objetivos                                   |
| <b>Anderson(2009)</b> | Expansiva             | Este tipo de Organización es menos Jerárquica   |
|                       | Metas específicas     | Centrada en cuestiones específicas.   |
| <b>Spillane(2006)</b> | División de trabajo   | Liderazgo separado en diferentes líderes con diferentes tareas.   |
|                       | Co-liderazgo          | Los líderes realizan tareas vinculadas relacionadas entre los liderazgos de la organización                 |
|                       | Liderazgo en paralelo | Múltiples líderes ejercen las mismas funciones, pero en diferente contexto                                  |

|                        |                          |   |
|------------------------|--------------------------|---|
| <b>Leithwood(2009)</b> | Ordenamiento planificado | Las labores y las funciones de cada persona que ejercen liderazgo son planificadas                                      |
|                        | Ordenamiento espontáneo  | No existe poca planificación en decisiones de parte de liderazgo, ya que obedece a estructuras de ordenamiento fortuito |
|                        | Desorden espontáneo      | Este liderazgo distribución es parecido al ordenamiento espontáneo  |
|                        | Desajuste anárquico      | Existe conflicto entre los líderes y este influenciado por otras personas   |
|                        | Anárquico                | Influye a las personas  |

**b) Objetivo Especifico 1. Analizar las necesidades de un plan de desarrollo profesional para el liderazgo distribuido en los docentes.**

Numerosas teorías muestran que los logros de gestión en cuanto a calidad y educación se destacan cuando el docente tiene liderazgo, es por eso que se pone en manifiesto de la necesidad que todos los docentes apliquen el liderazgo en la pedagogía. El especialista Francisco Longo (2008) menciona que un elemento indispensable para motivar la innovación es tener elementos formales (estructura, procesos, ideología, cultura) que caracterizan a una organización con la finalidad de mejorar capacidad de transmitir, desarrollar y compartir el liderazgo en donde no exista innovación, esta motivación implica afrontar cambios difíciles en la persona y grupos de trabajo con una mentalidad abierta a los desafíos y con un gran compromiso a enfrentarlos.

En la siguiente ficha del artículo competencias docentes se plantea las características de competencias profesionales y el perfil necesario que un docente debe tener para poder aplicar y desarrollar contenido que implique la práctica de liderazgo distribuido.

Es difícil poder abordar un tema de competencia docente ya que hay que explorar el amplio campo del contexto competencias y el caso de la docencia se incrementa la complejidad del tema ya que este se debe ver desde las diferentes disciplinas y niveles educativos para este caso de estudio se enfoca en el nivel de Tercer Ciclo.

También se puede analizar que en la mayoría de investigaciones las necesidades para poder implementar un buen liderazgo distribuido se enfocan en mejorar el aprendizaje profesional, el aprendizaje estudiantil y el aprendizaje organizativo. Estos tres aprendizajes permiten crear acciones para fortalecer los equipos de trabajo en los centros escolares.

Según el autor José Tejada Fernández algunas de las competencias que debe poseer el docente en su plan de desarrollo para mejorar el liderazgo se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Competencias docentes para un liderazgo distribuido

| Competencias Docentes         | Descripción  |
|-------------------------------|--|
| 1. Competencia comunicacional | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de actividades de dinamización con el estudiantado.</li> <li>• Sensibilización de análisis y revisión constante de los avances.</li> <li>• Establecimiento de foros reflexivos y abiertos a la participación</li> </ul> |
| 2. Competencia Organizativa.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de aprendizaje formativo y recursos innovadores.</li> <li>• Mejorar la convivencia entre personal educativo y estudiantil.</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
| <p>3. Competencia de liderazgo pedagógico.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo entre las diferentes disciplinas en el centro educativo.</li> <li>• Fomento de investigación y creación de contenido, didáctico y metodológico.</li> <li>• Desarrollo de pensamiento empírico ante las realidades.</li> <li>• Desarrollo de proyectos innovadores ante la crisis social de nuestro país.</li> </ul> |
| <p>4. Competencias de evaluación y control</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones constantes en los docentes de procesos de formación.</li> <li>• Diseñar y buscar puntos débiles de docentes para poder potenciar sus habilidades.</li> </ul>   |

Para conocer las necesidades de un plan de desarrollo de profesionales es necesario saber si los docentes implementan liderazgo distribuido ya que permite reciprocidad y permite que los integrantes logren los objetivos planeados, esto permite crear oportunidad para realizar prácticas pedagógicas que no se saben hacer Elmore plantea cinco principios

Figura 1. Cinco principios de liderazgo distribuido.



Fuente: (Elmore, 2000)

El primer principio el cual es el propósito de liderazgo es mejorar las prácticas educativas que posee como objetivo la institución. El siguiente principio se basa en la mejora de enseñanza este liderazgo propone que debe de crearse condiciones individuales y colectivas. El tercer principio líderes modelo esto requiere que el líder sea ejemplo con sus valores al buscar que las personas realicen sus labores sin pedir ni exigir, el siguiente principio se centra en las funciones y las actividades dentro del liderazgo este principio busca orientar el aprendizaje colectivo y el último principio requiere la reciprocidad de todos los integrantes para crear oportunidades cuando no se sabe realizar algo.

Por lo tanto, es necesario practicar el liderazgo distribuido para mejorar las metodologías pedagógicas de enseñanza y aprendizaje tanto de manera grupales he individuales.

**c) Objetivo específico 2. Describir la importancia de una metodología y como esta puede favorecer el liderazgo distribuido.**

El especialista Peter Gronn, en el siguiente cuadro explica las tres formas importantes de aplicar el liderazgo distribuido:

Cuadro 4. Formas de liderazgo según Gronn.

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Colaboración espontánea       | Este tipo es cuando las capacidades y habilidades de cada persona se reúnen y se intercambian saber     |
| Relación de trabajo intuitivo | Esta relación se presenta cuando dos o más integrantes comienzan a relacionarse y tener ideas de mejora |
| Práctica institucionalizada   | El líder se encuentra distribuido en los diferentes equipos formados en la organización                 |

Peter Gronn, mencionado por Harris 2008 determina las formas del liderazgo distribuido: como las prácticas institucionalizadas, las cuales se encuentran distribuidas en comités, equipos de trabajos dentro de las instituciones. En las escuelas el liderazgo distribuido es una manera que permite a los colaboradores involucrarse en la importancia de las acciones que se pueden dar de manera colectiva o individual por parte de los docentes y director del centro educativo.

(Spillane, J; Diamond, J, 2007). Afirma que existen varios líderes, a su vez las funciones son compartidas por cada miembro en la organización. Spillane propone que el liderazgo distribuido se centra en el reconocimiento de varios individuos para poder asumir la responsabilidad de una misma escuela. Aunque para (Bolívar, 2010) no se puede dejar de lado a los directores ya que desempeñan una labor de motivar y propician una mejora de calidad educativa de los docentes.

Para (Harris A. , 2005) afirma que el liderazgo distribuido no es que debe eliminar las estructuras formales del interior de las escuelas sino tener una estrecha relación entre los procesos de liderazgo y que se piense como un liderazgo lineal en donde los integrantes pueden dar unos aportes con sus habilidades y capacidades con base a las necesidades de las distintas situaciones dentro de la institución.

Este estudio corresponde a un estudio documental con enfoque cualitativo, para poder llevar a cabo el objetivo es necesario implementar una metodología de indagación entre las diferentes teorías de liderazgo que permitan identificar como favorecer a docentes que no practican el liderazgo distribuido al mismo tiempo ver los factores que facilitan o dificultan la distribución de liderazgo.

Lo primero es establecer prácticas básicas en comunes de liderazgo en los docentes de la escuela la cual tenga (objetivos en común, meta de grupo, visión), establecer condiciones óptimas de trabajo que motiven a los docentes a mejorar su desempeño. Todo esto favorecerá a mejorar la eficiencia y la eficacia en el ámbito escolar la cual contribuye al desarrollo integral de los alumnos esto se verá reflejado en:

- Clima positivo de aprendizaje.
- Ayuda y apoyo profesional a los docentes.
- Desarrollo de capacidad para distribuir tareas y responsabilidades.
- Fomentar trabajo en equipo en docentes y alumnos.
- Contribuir a generar una mejora en los docentes.
- Favorecer la participación de toda la comunidad educativa.
- Mejorar autoestima académicamente en los estudiantes.
- Innovar la metodología de trabajo.

**d) Objetivo específico 3. Diseñar un plan de desarrollo profesional para el liderazgo distribuido en los docentes.**

El liderazgo y la dirección son: dos características que deben de estar unidas en las políticas de mejoramiento e innovación dentro del sistema educativo existen diversos estudios que han caracterizado a los directivos con diferentes variables en las cuales se puede mencionar la percepción de calidad gestión de proceso o nivel de resultados académicos.

En este punto el liderazgo distribuido puede servir para fortalecer las debilidades tanto en directivos como docentes, las cuales permitan generar condiciones claves para iniciar prácticas asertivas dentro del centro educativo que utilizan métodos tradicionales y burocráticos de delegación lo cual se ha quedado descubierto con la actual pandemia ya que muchos de los docentes no estaban muy actualizados en campo tecnológico y en sus metodologías.

Para lograrlo se ha planteado crear un plan que permita el desarrollo de una propuesta de mejora entre los miembros del Centro Escolar Amatepec, con el propósito de dar respuesta a los objetivos de mejoramiento de estrategias y metodologías para fortalecer a los docentes en la enseñanza y aprendizaje en el liderazgo distribuido para enfrentar los desafíos de la educación este implica aprovechar los conocimientos, aptitudes, destrezas de cada uno de los docentes.

Esto logrará en los docentes mejores competencias como: gestión de recurso humano, mayor comunicación en los equipos de trabajo, desarrollo de liderazgo entre los alumnos y docentes, impulsar a innovar en sus metodologías de aprendizaje con un carácter profesional de estrategias a corto y largo plazo entre los equipos de trabajo a través de una enseñanza continua la cual permitirá dar un seguimiento a las acciones y mejora educativa dentro de la escuela.

## **Capítulo V. Conclusiones y propuesta de mejora**

La importancia de que los docentes apliquen liderazgo distribuido en el centro educativo y principalmente en el área de Tercer Ciclo de Centro Escolar Amatepec para que genere confianza y efectos positivos que fortalezcan las prácticas de aprendizaje para lograr articular el desarrollo de la comunidad, docente y director de manera que mejoren la calidad educativa de los estudiantes. Esto siempre relacionado con los programas educativos creados por el Ministerio de Educación que permita formar líderes para una sociedad en desarrollo innovador y que permita reducir la distancia educativa entre otros países.

### **5.1. Conclusiones.**

Para poder responder la pregunta de investigación ¿Cuáles son las estrategias para favorecer el liderazgo distribuido en el centro educativo en Tercer Ciclo de educación básica? Se concluye que a través de la investigación se puede observar que las estrategias que han facilitado la formación de líderes docentes en las escuelas en los últimos tiempos han sido solo impartidas por instituciones privadas en las cuales han promovido estos proyectos de formación de líderes educativos que de igual manera han sido implementadas por países que en la actualidad tiene un alto grado de desarrollo educativo en sus estándares de calidad estas estrategias que favorecen el liderazgo distribuido son:

- Estrategias de trabajo en equipo.
- Desarrollo personal dentro de la organización.
- Desarrollo educativo de los profesionales en la educación.
- Tener una comunicación efectiva entre los miembros de la comunidad educativa.
- Tener una visión compartida entre los miembros.
- Buscar metodologías nuevas e innovadoras.

Estas acciones permiten fortalecer el liderazgo distribuido debido a que se han vuelto indispensables para la mejora del centro escolar esto permite a toda la

comunidad educativa involucrarse en las diversas actividades académicas con el fin de desarrollar nuevas actitudes o métricas que elevan el nivel educativo, también cambia la forma de toma de decisiones hacer más efectivas y eficaces, esta indica que el liderazgo distribuido dan sentido y responden de manera productiva para que este influya decisivamente en los resultados que donde se ha aplicado. Prueba de ello son las diferentes teorías que muestran como la influencia de implementación de liderazgo distribuido genera estrategias que permiten motivar a los docentes en su forma de liderar con aprendizaje más adecuado para los estudiantes.

El objetivo específico uno es analizar las necesidades de un plan de desarrollo profesional para el liderazgo distribuido se puede encontrar el siguiente hallazgo que puede afectar las necesidades, para resolver la resistencia a abandonar prácticas antiguas de enseñanza, falta de saber y de proceso de aprendizaje que impidan tomar decisiones tanto a los docentes como al director con base a lo estudiado esto puede variar según cada centro educativo entre las más frecuentes es por la necesidad de eficacia entre la comunidad educativa y los equipos de trabajo para la articulación pedagógica y la mejora de desarrollo de habilidades de los estudiantes, la necesidad de tener un diseño compartido de procesos pedagógicos para los estudiantes que tenga objetivos a media y a largo alcance que permita motivar y planear nuevos desafíos en el centro educativo de aquí la necesidad de crear un plan estratégico que permita la implementación de un liderazgo distribuido.

El objetivo específico dos busca poder describir la importancia de una metodología y como esta puede favorecer el liderazgo distribuido y cómo lograr este objetivo de investigación a través de la metodología de indagación que permita conocer las condiciones del centro educativo y que permita un trabajo articulado con la comunidad educativa ya que a través de la indagación se puede tener una mirada sistémica para crear las estrategias necesarias que permitan el mejoramiento del aprendizaje en los equipos de trabajos también estas estrategias ayudaran a facilitar

el desarrollo de personal de cada docente, director y estudiantes todo esto permitirá un rediseño en la organización.

Una vez realizado el diagnóstico se procede al desarrollo e implementación de prácticas encaminadas al liderazgo distribuido que permita fortalecer el trabajo por medio de la implementación de un foco de indagación y los criterios de éxito del aprendizaje esperado luego buscar nuevas prácticas pedagógicas innovadoras y nuevas formas de estrategias de trabajo en equipo por último el indicador impacto el cual permitirá verificar los resultados obtenidos por los docentes, en su desarrollo profesional y en las prácticas organizacionales.

Objetivo específico tres plantea diseñar un plan de desarrollo profesional para el liderazgo distribuido en los docentes. Donde los profesores se sienten apegados a una comunidad educativa y profesional, es más probable que utilicen prácticas que están vinculadas a la mejora del aprendizaje de los estudiantes. Los resultados sugieren que lo particular, la mejor manera de distribuir o compartir el liderazgo no existe. Más bien los patrones de distribución del liderazgo se ven afectados por las metas que el personal escolar tenga asociadas con ciertas tareas.

Es por eso que para poder desarrollar un plan efectivo que permita una reconfiguración a los docentes es importante implementar y fortalecer su liderazgo para ello es necesario poner en práctica nuevas formas que permitan mejorar las metodologías de enseñanza como también la forma de implementar el liderazgo distribuido en las instituciones educativas.

A través de la investigación se puede observar que una de las estrategias que favorece el liderazgo a docentes es el trabajo colectivo e involucramiento de los docentes y directores ya que permite mejorar las habilidades y experiencia de ambos.

Otro es la introducción de nuevos enfoques actitudinales y pedagógicos los cuales buscan mejorar resultados de aprendizaje y perfil del estudiante

La importancia del liderazgo educativo es la influencia que este tiene en los resultados ya que se evidencia en aquellas instituciones que han implementado en su desarrollo de procesos al ser más efectivos es por eso que algunos países lo han implementado desde la política educativa.

Al concluir la propuesta pedagógica de mejoramiento de estrategias y metodologías para fortalecer a los docentes en la enseñanza y aprendizaje en el liderazgo distribuido se promoverá en el centro educativo específicamente en Tercer Ciclo competencias encaminada a lograr un perfil de estudiante que mejore su liderazgo, además estarán facultados para participar en toma de decisiones pedagógicas y organizativas para mejorar el autoestima y confianza en el desarrollo de sus competencias; ya que los docentes tendrá otra perspectiva de formación académica.

De acuerdo con lo anterior, es necesario organizar talleres periódicamente en donde se analice el desarrollo y avances logrados por los docentes que permita el compromiso ético y participativo de cada miembro.

## **5.2. Propuesta de mejora.**

### **Justificación de la propuesta**

La búsqueda de la excelencia académica es una carrera continua que toda organización educativa debe realizar de la mejor manera según sus posibilidades. Esto debido a que las sociedades, las ciencias, las tecnologías, las culturas, etc. Está en un constante cambio es por eso que el liderazgo distribuido se presenta como un elemento clave el cual permite facilitar el desarrollo de las capacidades de los docentes y mejorar con ello la educación de los estudiantes esta dinámica cambiante en el mundo exige mejoras. Es decir, la educación no puede quedar en un algoritmo repetitivo porque es un instrumento vital para que los cambios que exigen cada época sean con fines más humanos de aquí la necesidad de los docentes practique el liderazgo distribuido.

En este sentido la propuesta de mejora que se presenta a continuación; pretende ser un aporte significativo a las metodológicas y resultados de los quehaceres del Centro Escolar Amatepec. Es decir, la propuesta tiene como finalidad el fortalecimiento del liderazgo distribuido entre toda la comunidad educativa.

Lo primero es indagar si el Centro Escolar practica el liderazgo ¿Quiénes lo aplican? y ¿Cómo lo aplican? para luego potenciar a los docentes para que ellos promuevan la práctica de liderazgo y lo conviertan en liderazgo distribuido aplicado a equipos de trabajos, también implemente esta propuesta específicamente en los docentes de Tercer Ciclo a través de un modelo de fortalecimiento del liderazgo distribuido.

### **Descripción de la propuesta**

La propuesta que se presenta está fundamentada en las teorías de Peter Groot(2002), Harris (2014) y Spillane (2010) la cual invita a fortalecer el trabajo en equipo y a usar estrategias vinculadas a fortalecimiento de liderazgo distribuido.

Esta propuesta de mejora busca que los docentes se vuelvan más eficientes y más efectivos para poder enfrentar los nuevos desafíos de la educación con ayuda del liderazgo distribuido como una herramienta que les permita desarrollar estrategias para mejorar la calidad educativa de los estudiantes y su nivel profesional.

La propuesta se encuentra dividida en tres enfoques, el primer enfoque centrado en el aprendizaje profesional, focalizado en indagación y acciones de fortalecimiento de capacidades profesionales de sus docentes para encontrar

líderes que ayuden a formar otros en el diseño pedagógico de sus enseñanzas, también potencie el desarrollo de habilidades como empatía, respeto y tolerancia.

En el segundo enfoque encaminado al aprendizaje de los estudiantes la cual está orientada a acciones directamente en los procesos de formación del estudiante y convivencia escolar, revisar el autoestima y participación escolar, también mejorar el desarrollo de habilidades como empatía, respeto y tolerancia. Todo esto con el fin de crear estrategias pedagógicas que apliquen liderazgo distribuido.

El tercer enfoque es el aprendizaje organizacional debe de estar orientado a mejorar las relaciones personales y habilidades sociales de los miembros de la comunidad educativa a través de mejora de prácticas pedagógicas, actividades recreativas de carácter pedagógico.

### **Objetivos de la propuesta.**

Desarrollar prácticas y estrategias que ayuden al desarrollo de liderazgo distribuido en el centro escolar mediante la metodología de indagación.

Fortalecer de liderazgo distribuido en el centro escolar mediante la indagación.

### **Metodología.**

Para lograr estos objetivos de la propuesta de mejora de liderazgo distribuido es necesario permitir la renovación de las estrategias que fortalezcan a docentes y estudiantes. Por eso es necesario conocer la brecha actual y la meta deseada con el fin de incidir en aspectos que resultan necesarios de fortalecer la educación entre nuestro país de aquellos países ya desarrollados que perciben el liderazgo distribuido. Para poderlo realizar es necesario hacer un diagnóstico a través de la indagación donde se pueda dar oportunidad a toda la comunidad educativa, pero especialmente a la de Tercer Ciclo.

Una vez realizado el diagnóstico inicial se procederá a indagar las estrategias que tiene implementadas en el grupo de trabajo como personales dentro del Centro

Educativo, luego el en siguiente paso será hacer un análisis de los datos recolectados para después crear o fortalecer estrategias que mejoren la calidad educativa todo esto puede desarrollarse a través del modelo que propone el especialista Harris(2014) que fortalece el trabajo en equipo a través de tres fases: implementación, innovación e impacto.

Fase implementación se recogen los datos y analizan para definir el problema luego se abordan los temas más relevantes para acordar criterios de logro.

En la fase de innovación se establece las nuevas prácticas pedagógicas para dar solución a los problemas encontrados y se crea un grupo que pueda ver si se implementan las acciones con el propósito de dar seguimiento las nuevas metodologías.

En la siguiente fase de impacto se evalúan los logros en las tres áreas el aprendizaje de los estudiantes, el aprendizaje profesional y las prácticas organizacionales.

Para facilitar el proceso es necesario una buena disposición de trabajo de parte de los docentes y del maestrante a tomar acción, motivar para realizar esta propuesta profesional con relación basada en la confianza, responsabilidad y respeto ya que son aspectos claves para el proyecto y tener una evaluación continua de todos los miembros de la comunidad educativa.

Finalmente, contar con el espacio y horarios para el trabajo colaborativo, así como el apoyo y compromiso del director esto se llevará a cabo en su jornada normal para no afectar el programa de aprendizaje ya establecido por la escuela y se realizar en cuatro fases implementación, innovación, impacto y evaluación cada fase con 4 horas cada una para cumplir efectivamente con una distribución del liderazgo

### **Generalidades.**

Propuesta pedagógica de mejoramiento de estrategias y metodologías para fortalecer a los docentes en la enseñanza y aprendizaje en el liderazgo distribuido.

**Institución beneficiaria del proyecto:**

Centro Escolar Amatepec, Soyapango.

Código: 11580

Centro Urbano Amatepec, final calle Los Pinos, Soyapango. San Salvador.

Modalidad: CDE

**Responsable institucional**

Directora: Licenciada Nely Cecilia Fuentes de Molina.

Cargo y teléfono: 2293-0274

**Población beneficiaria:**

|                    |    |
|--------------------|----|
| Básica masculinos: | 47 |
| Básica femeninos:  | 54 |
| Docentes           | 12 |

**Total, General** **113**

**Nombre del Proyecto:**

Propuesta de mejora para el fortalecimiento de liderazgo distribuido y estrategias de cómo aplicarlo en el centro educativo

**Competencias de aprendizaje (las competencias que se van a lograr en los docentes)**

Al finalizar la propuesta de mejora los docentes fortalecerán sus áreas profesionales en las siguientes competencias.

- Fortalecimiento de líderes en la institución con la práctica de estrategias en aulas que permitan aplicar procedimientos innovadores que usen como base el liderazgo en las enseñanzas pedagógicas.

- Desarrollo de estrategias que permitan el liderazgo distribuido para enfrentar desafíos de las nuevas formas de aprendizaje y enseñanza.
- Fortalecer el carácter profesional de los docentes con estrategias de liderazgo a corto y largo plazo.
- Desarrollo de capacidad para la distribución de tareas y responsabilidades entre los equipos de trabajo y motivar a que este se practique en las aulas con todos los estudiantes en actividades que faciliten la relación entre docentes y alumnos.
- Redefinir el rol de docente tanto en la relación en sus procesos pedagógicos como a seguir un nuevo modelo de liderazgo distribuido.

#### **Unidad de formación.**

| <b>Propuesta pedagógica de mejoramiento de estrategias y metodologías para fortalecer a los docentes en la enseñanza y aprendizaje en el liderazgo distribuido.</b>  |  |
|--|--|
| <b>Objetivo general:</b> Conocer estrategias metodológicas viables de formación profesional docente que posibiliten el desarrollo de habilidades de liderazgo distribuido en los docentes de Tercer Ciclo. |  |
| Tiempo probable  | 16 horas clases  |
| Indicadores de logro   | Contenidos de enseñanza-aprendizaje  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dar a conocer el concepto liderazgo distribuido.</li> </ul>   | <p><b>Contenidos conceptuales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Presentar el marco conceptual de las teorías utilizadas para conocer el liderazgo distribuido y las estrategias para el favorecer a los docentes en la práctica de este.</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- La implementación consiste en definir el foco de la indagación y los criterios de éxito y aprendizajes esperados.</li> <br/> <li>- La innovación consiste en el desarrollo de nuevas prácticas pedagógicas y nuevas estrategias de liderazgo distribuido.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son las estrategias, valores y creencias que favorecen el liderazgo distribuido? Estas estrategias están centradas la eficacia de liderazgo en la comunidad educativa y los equipos de trabajo.</li> <br/> <li>- Identificación de docentes que practique liderazgo distribuido dentro las aulas</li> <br/> <li>- Dar a conocer modelo de fortalecimiento de liderazgo distribuido a implementar en la escuela.</li> <br/> <li>- Identificar valores y creencias que ayudan a dar sentido a la propuesta en busca de desafíos compartidos que establezcan metas medibles y de manera clara que permita el involucramiento de todos.</li> <br/> <li>- Según lo observado en el enfoque de indagación (docentes, estudiantes y organizacional) se puede lograr los siguientes cambios: fortalecimiento de la planificación de enseñanza en la educación, toma de conciencia de la importancia de generar una visión pedagógica compartida, desarrollo de capacidad para liderazgo distribuido, mejoramiento de estrategias en docentes y estudiantes para mejoramiento organizacional.</li> <br/> <li>- Adecuación de contenido a las nuevas metodologías con implementación de estrategias y actividades en caminada la utilización de liderazgo.</li> </ul> |
|---|--|

|  |  |
|--|--|
| <p>– El impacto se refiere a los cambios en los resultados de los estudiantes, en el desarrollo profesional y en las prácticas organizacionales.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Los logros dependerán del objetivo y plan de diseño planteado por el equipo y las necesidades que surjan.</li> <li>– Las metas educativas que se propone y los recursos de que dispone. El éxito dependerá de involucramiento colectivo de cada uno de los docentes y sus factores de cultura de mejorar, procesos de mejorar y resultados de mejora.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Contenidos procedimentales</b></p> <p>Identificación de las diferentes estrategias para fortalecer el liderazgo distribuido con estrategias de trabajo en equipo, desarrollo profesional, comunicación efectiva, visión compartida entre los equipos y metodologías innovadoras todo esto con actividades de desarrollo: que permitan adquirir los nuevos conocimientos de aprendizaje estas estrategias ayudaran a promover el liderazgo en el Centro Educativo y mejoran la calidad de educación con actividades académicas que influyan en los resultados, según sea su</p> |
|--|--|

progreso en el campo de aplicación programación, actividades de ampliación: para adquirir conocimientos más allá de lo previsto en la programación.

#### **Contenidos actitudinales**

- Disposición para la identificación de marcos de referencias sobre la importancia de las estrategias didácticas centradas en el contenido.
- Participación del equipo de trabajo en la creación de estrategias de liderazgo distribuido con base a las teorías que surgen de liderazgo distribuido.

#### **Estrategias de liderazgo distribuido**

- Exploración de conocimientos previos, mediante el planteamiento de las siguientes preguntas: A) ¿Qué metodología favorecer el liderazgo distribuido en los docentes? B) ¿Qué son estrategias de liderazgo distribuido? C) ¿Cómo implementar las estrategias dentro del centro educativo?
- Estrategias de liderazgo y trabajo en equipo para enfrentar desafíos con equipos involucrados en generar propuestas para solucionar problemas con ideas innovadoras para el centro educativo.
- Estrategia de liderazgo y desarrollo personal en la organización: desarrollar un programa de habilidades y conocimiento en las personas mediante la formación y práctica de tareas que generen ventajas competitivas.
- Estrategias de liderazgo para una comunidad efectiva: comunicar efectivamente no es dar a conocer un dato o un informe. La comunicación efectiva consiste en hacer comprensible los mensajes entre 2 o más personas. Una comunicación efectiva permite construir relaciones interpersonales.

- Crear una visión estratégica unificada entre todos los miembros del centro escolar
- Crear estrategias de un líder efectivo. Una estrategia personal que favorece la imagen de un líder es contar con actitudes positivas y valores.

| Recursos didácticos   | Evaluación de los aprendizajes   | Bibliografía   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Apoyo Bibliográfico: Libros diversos.</li> <li>– Presentaciones en PowerPoint: estrategias centradas en el contenido.</li> <li>– Manuales de estrategias didácticas</li> </ul> | <p>a) Teoría sobre la práctica de liderazgo y la importancia de las estrategias</p> <p>b) Importancia de planificación y reconfiguración de enseñanza y aprendizaje con el uso de liderazgo distribuido.</p> <p>c) observación de criterios de</p> | <p>Harris, A., y DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. <i>Management in Education</i>, 30(4), 141-146.</p> <p>Harris, A. (2014). <i>Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential</i>. Thousand oaks. California: Corwin.</p> <p>Maureira, O., Garay, S. y López, P. (2016). Al reconfigurar el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido. <i>Revista Complutense de</i></p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>eficiencia utilizados en los equipos de trabajo para identificar el liderazgo distribuido estas acciones son planificación compartida.</p> <p>d) Observación de liderazgo en la ejecución y comunicación de los equipos de trabajo.</p> | <p><i>Educación</i>, 27(2) 689-706.<br/> <a href="http://dx.doi.org/10.5209/rev_RCED.2016.v27.n2.47079">http://dx.doi.org/10.5209/rev_RCED.2016.v27.n2.47079</a></p> <p>Spillane, J. P., Camburn, E. M., Pustejovsky, J., Stitzel Pareja, A., y Lewis, G. (2008). Taking a distributed perspective. <i>Journal of Educational Administration</i>, 46(2), 189–213</p> |
|--|--|--|

### **Evaluación. Cómo va a evaluar a los docentes**

Para poder evaluar lo primero es observar algunos criterios de eficiencia utilizados en los equipos de trabajo para identificar el liderazgo distribuido estas acciones son planificación compartida, decisiones compartidas, ejecución compartida, evaluación compartida, comunicación del equipo y sustentabilidad del equipo.

## Referencias

- Antúnez, S. (2003). *Formación de Directoras y Directores de Centros Educativos. 1 Gestión Institucional*. San Salvador, El Salvador: ALGIER´S.
- Barrera, A. R. (2012). La distribución del liderazgo como estrategias de mejoramiento institucional. *Educación y Educadores*, vol.15, 289-301.
- Bass B. & Avolio B. (1994). Improving organizational effectiveness through. En B. B. Avolio.. California: Sage: Thousand Oaks.
- Bass, B. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership.
- Beatriz Pont, D. N. ( 2008). *Mejorar el liderazgo escolar* . Los países miembros de la OCDE son Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Corea, Dinamarca,: Improving School Leadership, Volume 1: Practice and Policy (OECD, 2008).
- Bennett, N., Harvey, J., & Wise, C. (2003). Distributed leadership. *carried out for the National College for School Leadership*.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora una revisión de sus posibilidades y limitantes*. PSICOPERSPECTIVAS.
- Bolivar, A., & Murrilo, J. (17 de 07 de 2013). *Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación*. Obtenido de <http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>

- Cázares Hernández, L., Enrique Jaramillo, M. C., & Villaseñor Roca, L. L. (15 de 08 de 2020). *Técnicas actuales de investigación documental*. Obtenido de Técnicas actuales de investigación documental:  
<https://es.slideshare.net/misaelonancastro/tcnicas-actuales-de-investigacin-documental>
- Chiavenato, I. (2013). *Administracion De Recursos Humanos*. MC GRAW HILL.
- Coronel, J. M. (2005). El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temática s para su análisis e investigación. *Española de Pedagogía.*, <http://revistadepedagogia.org/2007060262/vol.-LXIII>.
- Cruz, F. J. (29 de 7 de 2020). *Apuntes Del Maestro*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/79700472/Apuntes-Del-Maestro>
- Elmore. (2000). The International Handbook of Leadership for Learning. *Springer Science & Business Media*, 20-21.
- Fullan, M. (2006). *The development of transformational leaders for educational*. Canadá.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1999). *La escuela que queremos*.
- García, I. (2011). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. *Omnia año 16*, 19 – 36.
- Gil, F., Manzanares, M., & Ramos, R. (2011). Nuevas reformas de liderazgo en equipo de trabajo. *Papel Psicólogo*, 3-11. Obtenido de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/Artpdfred.jsp>

- Gronn. (2002-2003). Liderazgo distribuido un estilo innovador de liderazgo educativo. *Educational Management and Administration*, 423-451.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties a new architecture for leadership. *Management and Administration*, 657.
- Gronn, P. (2003). The New Work of Educational Leaders. *Changing Leadership Practice in an Era of School*.
- Hallinger, P. &. (1998). Exploring the principal contribution to school effectiveness: 1980-1995. School Effectiveness and School Improvement. En P. &. Hallinger, *Exploring the principal contribution to school effectiveness: 1980-1995. School Effectiveness and School Improvement* (págs. 157-191).
- Hallinger, P., & Heck, R. (2011). Exploring the journey of school improvement: classifying and analyzing patterns of change in school improvement processes and learning outcomes . *School Effectiveness and School Improvement*, 1-27.
- Hallinger, P., H, R., Hallinger, & Heck. (2010). Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning. *Management*, 95-110.
- Harris, A. (2004). Distriuted leadership and school improvement. *Educational Management Adminstion*. 14.
- Harris, A. (2005). Leading or misleading? Distributed leadership and school improvement. *Journal of Curriculum Studies*, 255-265.

- Harris, A., & Chapman, C. (2002). Leadership in schools facing challenging circumstances. 10-13.
- Harris., A. (2004). Distributed leadership and school improvement. *Educational Management Administration & Leadership*,. En A. Harris., *Distributed leadership and school improvement. Educational Management Administration & Leadership*, (págs. 11-24).
- Jung DJ, A. B. (2000). Opening the black box:An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. En A. B. Jung DJ, *Opening the black box:An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership*. (págs. 949-964). *Organiz. Behav.* .
- La Prensa Gráfica. (16 de Julio de 2018). *La Prensa Gráfica*. Obtenido de <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Educacion-tiene-un-deficit-de-mas-de-8000-docentes-20180101-0294.html>
- Leithwood, K. M. (2009). Distributed leadership according to the evidence. *Distributed leadership according to the evidence*.
- Leithwood, K. R. (2005). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. *Teachers College Press*, 22-47.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Stephen E, A., Wahlstrom, K., Michlin , M., Mascall , B., . . . Thomas , E. (2010). *Investigating the Links to Improved Student Learning* . the University of Minnesota.

- Leithwood, K., Harris, A., Day, C., Pam, S., & Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change. *the evidence*.
- Leithwood, K., Harris, A., Hopkins, D., Day, C., & Sammons, P. (2006). Successful School Leadership What It Is and How It Influences Pupil Learning. *School Leadership & Management*.
- Leithwood, K., Seashore, L., & Wahlstrom. (2004). *Leadership influences student learning*.
- Levacic, R. (2005). THE EFFECT OF SCHOOL RESOURCES ON STUDENT ATTAINMENT IN ENGLISH SECONDARY SCHOOLS . *Institute of Education and Centre for the Economics of Education, Institute of Education, 2-39*.
- Longo Martínez, F. (2008). Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano n°226, 84-91*.
- M.Bass, B. (1990). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation.
- Mayrowetz, D. (2008). Making sense of distributed leadership: Exploring themultiple usages of the concept in the field. *Educational Administration Quarterly, 424-435*.
- MINED. (2008). MINISTERIO DE EDUCACIÓN .
- MINED. (2012).
- MINED. (2019). Plan Cuscatlán . *Plan Cuscatlán* .

- Molinar M. C y Velázquez L. (2004). Liderazgo en la labor docente. En *Liderazgo en la labor docente*. México: Trillas.
- Mourshed, M. B. (2007). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos*. Obtenido de [http://www.oei.es/pdfs/documento\\_preal41.pdf](http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf).
- Mulford, B. (2006). Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: algunos desarrollos internacionales. *Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: algunos desarrollos internacionales*, 4-8.
- Murillo, F. J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio del Liderazgo distribuido. *Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- OEI. (1996). *Organización de Estado Iberoamericanos*. Obtenido de <https://www.oei.es/historico/quipu/salvador/index.html>
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid.: d. Esic Editorial.
- Pareja, J. A. (2005). Conflicto, comunicación y liderago escolar: Los vértices de un triángulo equilátero. *Currículum y formación del profesorado*, 9-10.
- Pareja, José Antonio;. (2007). Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: Los vértices de un triángulo equilátero. *Currículum y formación del profesorado*, Recuperado de <http://redalyc.uamex.mx>.

- Ramírez Ramírez, M. &. (2010). valuación de Estilos de Liderazgo en la Docencia: Una aplicación en la Enseñanza Universitaria de Postgrado. *Sistemas*, *Revista Sociología Contemporánea*, 55-57.
- Rhiel, C., & Leithwood, K. (2005). on educational leadership. *What we know about successful school leadership*, 22-47.
- Robinson, V., Hopena, M., & Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why Best Evidence Synthesis Iteration (BES)*. Obtenido de [www.minedu.govt.nz](http://www.minedu.govt.nz)
- Rudmik, T. (s.f.). *INED21*. Obtenido de Medio digital de educación y aprendizaje en español. La línea editorial que adopta es plural, global e interdisciplinar.: <https://ined21.com/liderazgo-distribuido/>
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence.
- Spillane, J. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*,, 20.
- Spillane, J. (11 de 03 de 2006). *Distributed leadership*. Obtenido de [https://books.google.com.sv/books?hl=es&lr=&id=FxDOa5CTIrgC&oi=fnd&pg=PT5&dq=Spillane,+J.+P.+\(2006\).+Distributed+leadership.+San+Francisco:+Jossey-Bass&ots=y6nAFVZ9cO&sig=WQCD0ubho7\\_oloeC\\_uxwLHrmRQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.sv/books?hl=es&lr=&id=FxDOa5CTIrgC&oi=fnd&pg=PT5&dq=Spillane,+J.+P.+(2006).+Distributed+leadership.+San+Francisco:+Jossey-Bass&ots=y6nAFVZ9cO&sig=WQCD0ubho7_oloeC_uxwLHrmRQ#v=onepage&q&f=false)
- Spillane, J. (26 de Julio de 2016). (J. Weinstein, Entrevistador)

- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Northwestern University*.
- Spillane, J.; Diamond, J. (2007). A distributed perspective on and in practice. *Teachers College Press*, 146-166.
- Tejada, J. F. (2000). Competencias Docentes. Profesorado. *Currículum y Formación de Profesorado*, 13.
- Uribe. (2007). Chile, Liderazgo y competencias directivas para la Eficacia Escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 149-156.
- Volante, P. (2008). *Influencia del liderazgo instruccional en resultados de aprendizaje*. CEPPE.
- Wahlstrom, K. (2008). Leadership and learning. *Educational Administration* , 593-597.
- Woods, P., & Gronn, P. (2009). Nutrir la democracia, la contribución de liderazgo distribuido a un panorama organizacional democrático. *Educational Educational*, 430-451.

# Anexo

## Cronograma.

| TEMA:  | Diseño de estrategias para favorecer el desarrollo de liderazgo distribuido en centro educativo en Tercer Ciclo de Educación Básica. |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
|--|--|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|--------------|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|-----|---|---|---|---|--|--|--|--|
| MAESTRANTE:  | Mauricio Oswaldo Franco Bernal.  |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| FIRMA DE ASESOR:                                       |  |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   | MAESTRANTE   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| FECHA:   |  |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   | San Salvador |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Actividades/ investigación                             | ENERO  |   |   |   | FEBRERO |   |   |   | MARZO |   |   |   | ABRIL |   |              |   | MAYO |   |   |   | JUNIO |   |   |   | AGOSTO |   |   |   | SEPTIEMBRE |   |   |   | OCT |   |   |   |   |  |  |  |  |
|  | 1  | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3            | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1 |  |  |  |  |
| Selección de tema                                      |  | ■ |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Selección de bibliografía                              |  | ■ | ■ |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Lectura y selección de citas                           |  |   | ■ |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| <b>Marco Conceptual</b>                                |  |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Antecedentes de problema                               |  |   | ■ |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Justificación  |  |   |   | ■ |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Planteamiento de problema                              |  |   |   | ■ |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Alcances y limitantes                                  |  |   |   | ■ |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Revisión de avance                                     |  |   |   |   | ■       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Entrega de primer avance                               |  |   |   |   |         | ■ |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| correcciones de avance                                 |  |   |   |   |         |   | ■ |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| <b>Marco teórico</b>                                   |  |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Fundamento teórico metodología                         |  |   |   |   |         | ■ | ■ | ■ | ■     | ■ | ■ | ■ | ■     | ■ | ■            | ■ |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Contrucción del marco empírico                         |  |   |   |   |         |   |   |   |       | ■ | ■ | ■ | ■     | ■ | ■            | ■ |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Desarrollo y definición teórica                        |  |   |   |   |         |   |   |   |       |   | ■ | ■ | ■     | ■ | ■            | ■ |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Técnica de recolección de información                  |  |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   | ■     | ■ | ■            | ■ | ■    | ■ | ■ | ■ |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Intepretación de los resultados                        |  |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   | ■    | ■ | ■ | ■ | ■     | ■ | ■ | ■ |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Formulación teórico metodológico.                      |  |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   | ■     | ■ | ■ | ■ |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Entrega de segundo avance                              |  |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   | ■      | ■ | ■ | ■ |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| <b>Marco Operativo</b>                                 |  |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Descripción de los sujetos de investigación            |  |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   | ■      | ■ | ■ | ■ |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Procedimiento para la recopilación de datos            |  |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   | ■          | ■ | ■ | ■ | ■   | ■ | ■ | ■ |   |  |  |  |  |
| Especificación de la técnica para el análisis de datos |  |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   | ■   | ■ | ■ | ■ |   |  |  |  |  |
| Cronograma   |  |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Recursos   |  |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Indice preliminar sobre el informe final               |  |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Revisión para entrega final                            |  |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| defensa oral   |  |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Reunión con Asesor                                     |  |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |              |   |      |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |     |   |   |   |   |  |  |  |  |

## FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

|   |  |
|---|--|
| <b>Nombre del documento.</b>  | ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?  |
| <b>Autor o autores.</b>   | Antonio Bolívar-Botía  |
| <b>Referencia bibliográfica.</b>  | Botía, Antonio Bolívar(2010), ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?, <i>magis, Revista Internacional de Investigación en Educación</i> , 3 (5), 79-106, recuperado de <a href="http://magisinvestigacioneducacion.javeriana.edu.co/">http://magisinvestigacioneducacion.javeriana.edu.co/</a> , fecha: 04/04/2020  |
| <b>Palabras claves de búsqueda.</b>   | Liderazgo para el aprendizaje, liderazgo distribuido y logro académico, revisión de la investigación   |
| <b>Ubicación.</b>   | <a href="http://magisinvestigacioneducacion.javeriana.edu.co/">http://magisinvestigacioneducacion.javeriana.edu.co/</a>  |
| <b>Descripción del aporte al tema seleccionado.</b> (Presente una descripción argumentada de aportes que considere pertinentes para el tema seleccionado de acuerdo con lo que plantea el o los autores). | El artículo hace una revisión de la literatura y de algunas de las experiencias internacionales más recientes sobre cómo el liderazgo pedagógico constituye un factor relevante en la mejora de resultados de los establecimientos educativos. A su vez, presenta un diseño metodológico de investigación para analizar, por un lado, los factores y variables ligadas al liderazgo pedagógico que ejercen un impacto sobre los aprendizajes del alumnado y, por otro, qué buenas prácticas de liderazgo, no limitadas al equipo directivo, contribuyen decididamente a la mejora de la educación. |

## FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

|   |  |
|---|--|
| <b>Nombre del documento.</b>  | Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica.   |
| <b>Autor o autores.</b>   | Ingrid del Valle García Carreño  |
| <b>Referencia bibliográfica.</b>  | García Carreño, Ingrid del Valle. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. <i>Omnia</i> 16, 19 – 36. Recuperado de <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73716205003">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73716205003</a> ,Fecha 02/04/2020   |
| <b>Palabras claves de búsqueda.</b>   | Cognición distribuida, liderazgo distribuido, psicología cognitiva, y teoría de la actividad.  |
| <b>Ubicación.</b>   | <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73716205003">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73716205003</a>  |
| <b>Descripción del aporte al tema seleccionado.</b> (Presente una descripción argumentada de aportes que considere pertinentes para el tema seleccionado de acuerdo con lo que plantea el o los autores). | <p>En la teoría analizada se evidencia que se trata de un nuevo liderazgo, con base moral, centrado en valores, que por naturaleza promueve su propia socialización y visión de conjunto.</p> <p>El liderazgo hace una diferencia importante en la calidad y los resultados del proceso escolar, al parecer depende de la persona y no del centro o institución. Un “buen” directivo es aquel que es capaz de unir a la comunidad, de entusiasmarla en torno a un proyecto común, de implicar a todos en las decisiones.</p> |

## FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

|   |  |
|---|--|
| <b>Nombre del documento.</b>                        | La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional  |
| <b>Autor o autores.</b>                             | Augusto Riveros-Barrera  |
| <b>Referencia bibliográfica.</b>                    | Riveros-Barrera, Augusto. (2012) La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. <i>Educación y Educadores</i> , vol. 15, núm. 2, mayo-agosto, 2012, pp. 289-301, recuperado de <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83424870008">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83424870008</a> , fecha: 05/04/2020   |
| <b>Palabras claves de búsqueda.</b>                 | Administración de la educación, Gestión de la educación, Institución administrativa de enseñanza, Liderazgo.   |
| <b>Ubicación.</b>                                   | <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83424870008">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83424870008</a>  |
| <b>Descripción del aporte al tema seleccionado.</b> | <p>En éste artículo se presenta el concepto de liderazgo distribuido como una alternativa a los modelos jerárquicos de liderazgo. Según éste concepto, el liderazgo es una propiedad de los grupos y organizaciones y no un rasgo de la personalidad. Tradicionalmente, la investigación se ha concentrado en identificar los rasgos de la personalidad y las actuaciones ideales de los líderes, sin conocer que el liderazgo también se manifiesta de manera colectiva, como un fenómeno multi-nivel. Se ofrece un recorrido por distintos modelos de liderazgo escolar y se introduce una reciente alternativa a la concepción individualista del liderazgo, denominada liderazgo distribuido. Se argumenta que el cambio y el mejoramiento institucional en la escuela contemporánea dependen en gran medida de la participación colectiva en la toma de decisiones así como de la existencia del liderazgo docente en niveles distintos a la dirección.</p> |

## FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

|  |  |
|--|--|
| <b>Nombre del documento.</b>                       | Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación   |
| <b>Autor o autores.</b>                            | Longo Martínez, Francisco  |
| <b>Referencia bibliográfica.</b>                   | Longo Martínez, Francisco (2008). Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. <i>Capital Humano</i> n°226, 84-91, recuperado de <a href="http://horarioscentros.uned.es/archivos_publicos/qdocente_planes/627615/articuloliderazgodistribuido.pdf">http://horarioscentros.uned.es/archivos_publicos/qdocente_planes/627615/articuloliderazgodistribuido.pdf</a> , fecha: 05/04/2020  |
| <b>Palabras claves de búsqueda.</b>                | Liderazgo, Delegación , innovación, capital social interno   |
| <b>Ubicación.</b>                                  | <a href="http://horarioscentros.uned.es/archivos_publicos/qdocente_planes/627615/articuloliderazgodistribuido.pdf">http://horarioscentros.uned.es/archivos_publicos/qdocente_planes/627615/articuloliderazgodistribuido.pdf</a>  |
| <b>Descripción del aporte al tema seleccionado</b> | Este artículo explora las modalidades de liderazgo que resultan adecuadas para organizaciones propias de la sociedad de conocimiento. Las tendencias de fondo de estas organizaciones ponen de manifiesto que las finalidades del liderazgo deberán alcanzarse, en ellas, mediante enfoques distintos en buena medida de los convencionales. La capacidad de los directivos para transmitir, desarrollar y compartir el liderazgo será cruciales; por una parte para maximizar el impacto de sus iniciativas y decisiones, por otra parte para instimular los entornos colativos sin los cuales no se produce la innovación. |

## FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

|   |  |
|---|--|
| <b>Nombre del documento.</b>                        | Una dirección escolar para el cambio: Del Liderazgo Transformacional al liderazgo distribuido.   |
| <b>Autor o autores.</b>                             | Javier Murillo Torrecilla  |
| <b>Referencia bibliográfica.</b>                    | Murillo, F. J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio del Liderazgo distribuido. <i>Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación</i> págs. 11-24. Recuperado de <a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2148469">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2148469</a><br>fecha:04/04/2020  |
| <b>Palabras claves de búsqueda.</b>                 | Liderazgo democrático, relación líder miembro, estilo liderazgo, características de la dirección para el cambio  |
| <b>Ubicación.</b>                                   | <a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2148469">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2148469</a>  |
| <b>Descripción del aporte al tema seleccionado.</b> | <p>En esta investigación se han evidenciado que el comportamiento y la actitud de las personas que asume las funciones de la dirección en las escuelas son un elemento fundamental que permite la existencia de calidad y éxito en el proceso de cambio en las escuelas. De esta forma es posible afirmar que si queremos cambiar las escuelas y con ello la mejora educativa, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela que impulse, gestione y coordine el proceso de transformación, con personas que tengan preparación técnica adecuada, sobre todo una actitud, compromiso con la escuela y una sociedad dispuesta al proceso de cambio.</p> <p>En este artículo se hace una revisión sobre la dirección del cambio, busca el debate técnico y político de la necesidad de redoblar el esfuerzo por conseguir un modelo de dirección que contribuya a conseguir escuelas de calidad para todos.</p> |

### FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

|  |  |
|--|--|
| <b>Nombre del documento.</b>   | Al reconfigurar el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido.   |
| <b>Autor o autores.</b>  | Oscar Maureira Cabrera, Sergio Garay Oñate y Pablo López Alfaro  |
| <b>Referencia bibliográfica.</b>   | Maureira, Oscar; Garay Oñate, Sergio; López Alfaro, Pablo (2015). Al reconfigurar el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido, <i>Complutense de Educación</i> , Vol. 27 Núm. 2 (2016) 689-706. Recuperado de <a href="http://dx.doi.org/10.5209/rev_RCED.2016.v27.n2.47079">http://dx.doi.org/10.5209/rev_RCED.2016.v27.n2.47079</a> , fecha: 05/04/2020  |
| <b>Palabras claves de búsqueda.</b>  | Liderazgo distribuido, liderazgo educativo, eficacia del centro de enseñanza, gestión escolar.   |
| <b>Ubicación.</b>  | <a href="http://dx.doi.org/10.5209/rev_RCED.2016.v27.n2.47079">http://dx.doi.org/10.5209/rev_RCED.2016.v27.n2.47079</a>  |
| <b>Descripción del aporte al tema seleccionado.</b><br>(Presente una descripción argumentada de aportes que considere pertinentes para el tema seleccionado) | El liderazgo en las organizaciones escolares tiene una amplia base empírica y teórica que lo avala como factor de efectividad escolar. Alcanzar notoriedad por su estudio, programas de formación en políticas educativas y por sus efectos en procesos de enseñanza y aprendizaje. Las interrogantes de la problemática de discusión y sistematización de conocimiento, en que se enmarca esta revisión, se manifiestan en responder cómo se ha reconfigurado el liderazgo educativo, las características que le han identificado y cuál enfoque emerge como referente de mejora escolar sostenible, para un contexto iberoamericano. Constatándose como resultado una alta referencia en |

|  |  |
|--|--|
| de acuerdo con lo que plantea el o los autores). | torno al liderazgo distribuido y sus diferentes adjetivaciones, destacándolo como opción y estrategia para afrontar desafíos de calidad y equidad. No obstante, es baja la cantidad de investigaciones, a gran escala y comparativa, que relacione cualquiera de las interpretaciones del liderazgo distribuido con mejora de la eficacia escolar. |
|--|--|

| FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL  |   |
|---|---|
| <b>Nombre del documento.</b>  | Análisis de la dinámica educativa de El Salvador en el periodo 2009-2014  |
| <b>Autor o autores.</b>   | MINED   |
| <b>Referencia bibliográfica.</b>  | Ministerio de educación 2016  |
| <b>Palabras claves de búsqueda.</b>   | Factores que inciden en el Educación Salvadoreña  |
| <b>Ubicación.</b>   | Ministerio de educación 2016  |
| <b>Descripción del aporte al tema seleccionado.</b> (Presente una descripción argumentada de aportes que considere pertinentes para el tema seleccionado de acuerdo con lo que plantea el o los autores). | <p>Para contribuir con los esfuerzos de análisis de la realidad educativa, mirada a través de los datos e información, se ha realizado este ensayo de interpretación de las cifras y sus posibles condicionantes y causales y asimismo, para ofrecer muestras concretas que propicien conductas y cultura institucional en orden a diseñar instrumentos, medidas, acciones educativas, que tengan en cuenta la realidad y sus limitantes, visualizadas a través de datos, información y estadísticos.</p> <p>Con esa misma finalidad, se ha propuesto crear una red de usuarios institucionales de las estadísticas del MINED, acciones de formación del equipo y difusión de la información sistematizada, para incentivar su utilización.</p> |

## FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

|   |   |
|---|---|
| <b>Nombre del documento.</b>  | Competencias Docentes   |
| <b>Autor o autores.</b>   | José Tejada Fernández   |
| <b>Referencia bibliográfica.</b>  | Tejada Fernández, José (2009). Competencias Docentes. <i>Profesorado. Currículum y Formación de Profesorado</i> , VOL. 13, Nº 2 1-5 (2009). Recuperado de <a href="https://www.redalyc.org/pdf/567/56711798015.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/567/56711798015.pdf</a> , fecha: 07/04/2020   |
| <b>Palabras claves de búsqueda.</b>   | Competencias docentes, familia profesional, perfil profesional, formación.  |
| <b>Ubicación.</b>   | <a href="https://www.redalyc.org/pdf/567/56711798015.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/567/56711798015.pdf</a>   |
| <b>Descripción del aporte al tema seleccionado.</b> (Presente una descripción argumentada de aportes que considere pertinentes para el tema seleccionado de acuerdo con lo que plantea el o los autores). | <p>El presente artículo centra la atención en las competencias docentes. Se parte de la diversidad de contextos y escenarios de actuación que dan pie a otros tantos perfiles profesionales docentes. De ahí la necesidad de concreción de una familia profesional y la caracterización de las competencias profesionales de algunos perfiles profesionales.</p> <p>También se reflexiona sobre algunas de las implicaciones de este abordaje de competencias sobre la formación de los profesionales de la formación</p> |

## FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

|   |  |
|---|--|
| <b>Nombre del documento.</b>  | Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora.  |
| <b>Autor o autores.</b>   | Liliana Pedraja-rejas, Emilio Rodríguez-Ponce y Juan Rodríguez-Ponce   |
| <b>Referencia bibliográfica.</b>  | Rejas Pedraja, Ponce Rodríguez, & Ponce Juan, (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. <i>Interciencia: revista ciencia y tecnología de América</i> ISSS 0378-1844, Vol. 31Nº,8, pags. 577-582. Recuperado de <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33911905">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33911905</a> , fecha:08/04/2020  |
| <b>Palabras claves de búsqueda.</b>   | Decisiones Estratégicas, Dirección Estratégica, Empresas, Liderazgo.   |
| <b>Ubicación.</b>   | <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33911905">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33911905</a>  |
| <b>Descripción del aporte al tema seleccionado.</b> (Presente una descripción argumentada de aportes que considere pertinentes para el tema seleccionado de acuerdo con lo que plantea el o los autores). | El presente trabajo consiste en una revisión teórica y en la construcción, mediante inducción analítica, de un modelo que establece relaciones estructurales entre los estilos de liderazgo, el proceso de toma de decisiones estratégicas y la eficacia de la organización. Bajo esta perspectiva se elabora una propuesta integradora. Para lograr construir dicho modelo integrador se efectúa una revisión bibliográfica que permite analizar qué es el liderazgo, los tipos de liderazgos existentes, y su vinculación con el proceso de dirección estratégica. |

## FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

|  |   |
|--|---|
| <b>Nombre del documento.</b>   | El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones.  |
| <b>Autor o autores.</b>  | Antonio Bolívar   |
| <b>Referencia bibliográfica.</b>   | Bolívar, Antonio (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. <i>Psicoperspectivas</i> , Vol., 9 (2), pág. 9-33. Recuperado de <a href="http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas">http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas</a> , fecha: 06/04/2020  |
| <b>Palabras claves de búsqueda.</b>  | Liderazgo directivo; liderazgo centrado en el aprendizaje; mejora escolar; resultados educativos.   |
| <b>Ubicación.</b>  | <a href="http://www.psicoperspectivas.cl">http://www.psicoperspectivas.cl</a>   |
| <b>Descripción del aporte al tema seleccionado.</b><br>(Presente una descripción argumentada de aportes que considere pertinentes para el tema seleccionado de acuerdo con lo que plantea el o los autores). | La literatura sobre eficacia y mejora de la escuela ha destacado el papel crítico que ejerce la dirección en organizar buenas prácticas pedagógicas en los centros educacionales e incrementar los resultados del aprendizaje. Se hace una revisión actual de las investigaciones sobre cómo el liderazgo educativo es un factor de primer orden en la mejora de resultados. Hasta ahora, tanto en España como en Chile, la dirección ha tenido escasa capacidad para incidir en la mejora de las prácticas docentes; sin embargo, las nuevas orientaciones de la investigación y de las políticas educativas potencian el liderazgo pedagógico. El perfil directivo de gestión se está, puede aplicar un liderazgo pedagógico. Un liderazgo para el aprendizaje, más allá de la dirección, se tiene que ampliar, de modo distribuido, a través del liderazgo del profesorado y de las comunidades profesionales de aprendizaje. Se discute igualmente las graves limitaciones que la |

|  |  |
|--|--|
|  | dirección actual tiene para diseñar entornos de mejora del aprendizaje de todos los alumnos. |
|--|--|

| FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL   |  |
|--|--|
| <b>Nombre del documento.</b>   | Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad  |
| <b>Autor o autores.</b>  | Armando Chacón Mora  |
| <b>Referencia bibliográfica.</b>   | Mora, Armando Chacón (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. Revista <i>Gestión de la Educación</i> Vol.1 N°2 págs. pp.144-165. Recuperado de <a href="http://revistadigital.eae.fcs.ucr.ac.cr/">http://revistadigital.eae.fcs.ucr.ac.cr/</a> fecha: 04/05/2020   |
| <b>Palabras claves de búsqueda.</b>  | Liderazgo transformacional, educación, calidad educativa, líder, globalización.  |
| <b>Ubicación.</b>  | <a href="http://revistadigital.eae.fcs.ucr.ac.cr/">http://revistadigital.eae.fcs.ucr.ac.cr/</a>  |
| <b>Descripción del aporte al tema seleccionado.</b><br>(Presente una descripción argumentada de aportes que considere pertinentes para el tema seleccionado de acuerdo con lo que plantea el o los autores). | La sociedad actual brinda una serie de retos a la educación costarricense, los cuales en lugar de convertirse en un obstáculo, se presentan como posibilidades para la evolución, crecimiento y el mejoramiento educativo. Estas mutaciones socioculturales son consecuencia de la génesis y desarrollo de un nuevo paradigma: el científico-tecnológico, el cual exige renovar vertiginosamente el ser y el proceder de las personas. Todas estas transformaciones y cambios que se producen en el núcleo mismo de las culturas y los pueblos, son en gran parte fruto del fenómeno denominado como globalización. Por esto, es importante rediseñar el currículo educativo nacional para que se constituya en un sistema que implemente una nueva forma de educar y de potenciar el liderazgo, el cual debe de ser práctico y contextualizado a la realidad de la sociedad costarricense; busca sobre todo mejorar la calidad de |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>vida de todas las personas. Una educación por y para el liderazgo, constituye un factor determinante para el perfeccionamiento de la calidad educativa que incide en la sociedad, lo que busca ante todo el desarrollo integral de la persona y las personas que conviven socialmente.</p> |
|--|---|