



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

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE FAVOREZCAN EL LIDERAZGO  
DISTRIBUIDO EN UN CENTRO ESCOLAR INICIAL / PARVULARIA”.**

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

**PRESENTADO POR  
FATIMA STEPHANIE CUBIAS DE GALVEZ**

**ASESOR  
MAESTRA EMILIA VERONICA CARRILLO DE FLORES**

**DICIEMBRE DE 2020**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**



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

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÀN VIZCARRA  
VICERRECTORA ACADÉMICA**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

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

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO  
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE  
DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**SAN SALVADOR, DICIEMBRE DEL 2020.**



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

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

---

**Mtro. Miguel Ángel Pleitez Herrera  
Presidente**

---

**Mtra. Doris Guadalupe Cornejo Cabrera  
Primer Vocal**

---

**Maestra Fátima Liseth Lemus Pérez  
Segundo Vocal**

---

**Maestra Emilia Verónica Carrillo de Flores  
Asesora**



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

Mes: DICIEMBRE

Año: DOS MIL VEINTE

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las nueve horas del día doce de diciembre del año dos mil veinte, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE FAVOREZCAN EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN UN CENTRO ESCOLAR INICIAL/ PARVULARIA", presentado por: LICDA. FÁTIMA STEPHANIE CUBIAS DE GALVEZ para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: APROBAR.

MTRO. MIGUEL ÁNGEL PLEITEZ HERRERA  
Presidente

MTRA. DORIS GUADALUPE CORNEJO CABRERA  
1er. Vocal

MTRA. FÁTIMA LISETH LEMUS PÉREZ  
2do. Vocal

LICDA. FÁTIMA STEPHANIE CUBIAS DE GALVEZ  
Sustentante

## **DEDICATORIAS**

Dedico el presente trabajo con todo mi amor y cariño a Dios todopoderoso por brindarme la sabiduría, el entusiasmo y la constancia para lograr llevar a cabo mi investigación, a mis padres Miriam y Raimundo que siempre me han guiado por un buen Camino, a mi amado esposo Guillermo por su amor, comprensión y apoyo incondicional en mi vida, a mis hijos Eder y Santiago por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mis hermanos Jessica y Eder, mis sobrinos Leslie, Daniel, Angie Y Matthew, mi cuñada Evelyn quienes me dieron su apoyo moral de manera incondicional con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales. Todos han sido mi fortaleza y me han brindado el apoyo y la confianza que he necesitado para finalizar la Maestría.

Con todo mi amor Fátima.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios Todopoderoso que me da el conocimiento, a mi familia por apoyarme incondicionalmente en cada decisión y proyecto. A la Universidad Pedagógica de El Salvador por fomentar la superación profesional, a los docentes de la maestría por sus enseñanzas, a mi asesora de tesis Maestra Emilia Verónica Carrillo de Flores, por su guía en todo el proceso del trabajo, a la Maestra Rebeca Ramos de Caprile, Directora de Posgrados y extensión por su entusiasmo y apoyo para lograr este objetivo; A los miembros del Jurado Maestro Miguel Pleitez, Maestra Fátima Lemus y Doctora Guadalupe Cornejo que con sus observaciones se mejoraron los aportes de la investigación.

A mis amigas y compañeras de equipo las triunfadoras Keren, Dina y Yasmin quien sin esperar nada a cambio compartieron su amistad, conocimientos, alegrías y tristezas a lo largo de la maestría.

A todos ellos gracias por su apoyo para lograr que este sueño se haga realidad.

*Fátima*

## RESUMEN

El presente trabajo, forma parte de un proyecto de investigación que lleva por nombre “Diseño de estrategias que favorezcan el liderazgo distribuido en un Centro Escolar Inicial / Parvularia”. La investigación es un estudio de caso que pone en manifiesto la forma en que se desarrolla el liderazgo en la Escuela de Educación Parvularia “José María San Martín” ubicada en el municipio de Santa Tecla del departamento de La Libertad, El Salvador.

La investigación hace un resumen de los modelos de liderazgo que se están implementando en los centros escolares y de igual forma, los servicios educativos que se ofrecen a los estudiantes. Se da un énfasis en el liderazgo distribuido ya que se ha diseñado una propuesta de mejora con una serie de estrategias que favorezcan la implementación de este tipo de liderazgo en un Centro Escolar inicial/ parvularia.

En la realización de esta investigación se tomó como base el modelo descriptivo con carácter cualitativo, con enfoque metodológico de estudio de casos tiene el propósito de explorar las siguientes categorías: la organización escolar, el liderazgo, perfil directivo así como el perfil docente y las características del liderazgo distribuido.

En la investigación de campo se trabajó con encuestas, las que fueron aplicadas, a la dirección, sub dirección y docentes que formaron parte de la muestra en formato Online. La información recolectada en los instrumentos fue analizada y es presentada con tablas que corresponden a cada una de las interrogantes que se presentan en cada una de las encuestas, haciendo un análisis argumentado con la teoría expuesta en el marco teórico.

La investigación muestra el modelo de liderazgo que ejercen la dirección y los modelos de liderazgo que los docentes creen que se ejerce en el Escuela investigada, reconociendo así la percepción que estos tienen sobre el liderazgo, además se describen las características del liderazgo distribuido y se han identificado las estrategias que favorecen este modelo de liderazgo.

Cumpliendo así con los objetivos propuestos en esta investigación.

## **ABSTRAC**

This work is part of a research project called "Design of strategies that favor distributed leadership in an Initial School / Nursery School". The research is a case study that reveals the way in which leadership is developed in the "José María San Martín" Early Childhood Education School located in the municipality of Santa Tecla in the department of La Libertad, El Salvador.

The research summarizes the leadership models that are being implemented in schools and in the same way, the educational services offered to students. An emphasis is placed on distributed leadership since an improvement proposal has been designed with a series of strategies that favor the implementation of this type of leadership in an initial / preschool school.

In carrying out this research, the qualitative descriptive model was taken as a basis, with a case study methodological approach, it aims to explore the following categories: school organization, leadership, managerial profile as well as the teacher profile and characteristics of distributed leadership.

In the field research, we worked with surveys, which were applied, to the management, assistant management and teachers who were part of the sample in Online format. The information collected in the instruments was analyzed and is presented with tables that correspond to each of the questions that are presented in each of the surveys, making an analysis based on the theory presented in the theoretical framework.

The research shows the leadership model exercised by management and the leadership models that teachers believe is exercised in the investigated school, thus recognizing the perception that they have about leadership, in addition, the characteristics of distributed leadership are described and have been identified the strategies that favor this leadership model.

Thus fulfilling the objectives proposed in this investigation.

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| Presentación .....   | i  |
| Introducción .....   | i  |
| Capítulo 1 Planteamiento del Problema.....                         | 19 |
| 1.1 Antecedentes .....   | 19 |
| 1.2 Planteamiento del Problema .....                               | 24 |
| 1.3.1 Objetivo general.....  | 26 |
| 1.3.2 Objetivos específicos.....                                   | 26 |
| 1.4 Justificación .....  | 27 |
| 1.5 Alcances y Limitaciones Del Estudio.....                       | 30 |
| 1.5.1 Alcances.....  | 30 |
| 1.5.2 limitaciones.....  | 31 |
| Capítulo 2 Marco Teórico.....                                      | 32 |
| 2.1 Liderazgo.....   | 32 |
| 2.1.1 Perspectiva Histórica Del Liderazgo.....                     | 32 |
| 2.1.2 Conceptualización del Liderazgo .....                        | 33 |
| 2.1.3 El líder y sus características.....                          | 35 |
| 2.1.4 Tareas Del Liderazgo.....                                    | 37 |
| 2.1.5 Tipos de liderazgo.....                                      | 38 |
| 2.5.6 Liderazgo educativo.....                                     | 43 |
| 2.2 Liderazgo Distribuido .....                                    | 49 |
| 2.2.1 Origen Del Liderazgo Distribuido .....                       | 51 |
| 2.2.2 Conceptualización Del Liderazgo Distribuido.....             | 51 |
| 2.2.3 Teorías Sobre El Liderazgo Distribuido .....                 | 55 |
| 2.2.4 Características del liderazgo distribuido .....              | 58 |
| 2.2.5 Modelos de distribución del liderazgo escolar.....           | 59 |
| 2.2.6 Liderazgo distribuido dentro de la escuela y del aula.....   | 62 |
| 2.2.7 Los efectos del liderazgo distribuido en la educación.....   | 64 |
| 2.3 Prácticas Educativas con el Uso del Liderazgo Distribuido..... | 65 |
| 2.3.1 Liderazgo para la organización escolar.....                  | 66 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.3.2 ¿La cultura escolar favorece el liderazgo distribuido? .....    | 67  |
| 2.3.3 Enfoques para la mejora educativa.....                          | 68  |
| 2.3.4 Docentes en continuo aprendizaje.....                           | 70  |
| 2.3.5 Actualización docente y liderazgo distribuido.....              | 72  |
| 2.3.6 Relación escuela eficaz y El liderazgo distribuido.....         | 73  |
| Capítulo 3 Metodología .....  | 76  |
| 3.1 Enfoque Metodológico. ....  | 76  |
| 3.2 Participantes .....   | 78  |
| 3.2.1 Selección de la muestra.....                                    | 78  |
| 3.3 Técnicas.....   | 79  |
| 3.3.1 Instrumento de recolección de datos. ....                       | 79  |
| 3.4 Estrategia de Análisis de Datos. ....                             | 80  |
| 3.4.1 Categorías de análisis y definición de términos operativos..... | 81  |
| Capítulo 4 Análisis y Discusión de los Resultados.....                | 84  |
| 4.1 Presentación y Análisis de los Resultados.....                    | 84  |
| 4.1.1 Fase I.....   | 84  |
| 4.1.2 Fase II.....  | 86  |
| 4.1.3 Fase III.....   | 111 |
| Capítulo 5 Conclusiones y Propuesta de Mejora .....                   | 118 |
| 5.1 Conclusiones .....  | 118 |
| 5.1.1 Conclusiones en torno a las preguntas de investigación .....    | 118 |
| 5.1.2 Conclusiones respecto a los objetivos de investigación. ....    | 121 |
| 5.2 Propuesta de Mejora.....  | 123 |
| 5.2.1 Generalidades.....  | 123 |
| 5.2.2 Descripción del Proyecto .....                                  | 123 |
| 5.2.3 Justificación .....   | 124 |
| 5.2.4 Objetivos .....   | 126 |
| 5.2.5 Acciones de Mejora .....  | 126 |
| Estrategias que favorecen un liderazgo distribuido.....               | 126 |
| 5.2.6 Proceso de seguimiento y evaluación de las estrategias.....     | 135 |
| 5.2.7 Cronograma. ....  | 136 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| Referencias.....                 | 137 |
| Apéndices.....                   | 143 |
| Encuesta para directora.....     | 145 |
| Encuesta para sub directora..... | 149 |
| Encuesta para docentes.....      | 153 |

### **Índice de Tablas**

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1 Matriz de consistencia categorías y subcategorías.....  | 82  |
| Tabla 2 Matriz de relación de categorías, componentes que favorecen un liderazgo distribuido y factores investigados..... | 85  |
| Tabla 3 Resultados pregunta 1.....  | 87  |
| Tabla 4 Resultados pregunta 2.....  | 88  |
| Tabla 5 Resultados pregunta 3 (dirección).....  | 89  |
| Tabla 6 Resultados pregunta 3.....  | 89  |
| Tabla 7 Resultados pregunta 4 (dirección).....  | 90  |
| Tabla 8 Resultados pregunta 4.....  | 91  |
| Tabla 9 Resultados pregunta 5.....  | 92  |
| Tabla 10 Resultados pregunta 6.....   | 92  |
| Tabla 11 Resultados pregunta 7.....   | 93  |
| Tabla 12 Resultados pregunta 8.....   | 94  |
| Tabla 13 Resultados pregunta 9.....   | 95  |
| Tabla 14 Resultados pregunta 10.....  | 96  |
| Tabla 15 Resultados pregunta 11.....  | 97  |
| Tabla 16 Resultados pregunta 12.....  | 98  |
| Tabla 17 Resultados pregunta 13.....  | 99  |
| Tabla 18 Resultados pregunta 14.....  | 100 |
| Tabla 19 Resultados pregunta 15.....  | 101 |
| Tabla 20 Resultados pregunta 16.....  | 102 |
| Tabla 21 Resultados pregunta 17.....  | 103 |
| Tabla 22 Resultados pregunta 18.....  | 104 |
| Tabla 23 Resultados pregunta 19.....  | 105 |

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Tabla 24 Resultados pregunta 20 ..... | 106 |
| Tabla 25 Resultados pregunta 21 ..... | 107 |
| Tabla 26 Resultados pregunta 22 ..... | 108 |
| Tabla 27 Resultados pregunta 23 ..... | 109 |
| Tabla 28 Resultados pregunta 24.....  | 107 |

### **Índice De Figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Características de un líder. ....                          | 36 |
| Figura 2. Las tareas del liderazgo.....                              | 38 |
| Figura 3. Senda indirecta de los efectos del liderazgo escolar. .... | 43 |
| Figura 4. Tipos del liderazgo, por diversos autores .....            | 45 |
| Figura 5. Liderazgo distribuido, ideas de diversos autores.....      | 54 |
| Figura 6. Estadios de distribución del liderazgo.....                | 62 |
| Figura 7. Elementos de una escuela eficaz.. .....                    | 74 |

## **Presentación**

La presente investigación fue elaborada por un maestrante egresado de la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio. Como parte de su trabajo de graduación. Tiene como propósito investigar sobre “las estrategias que favorecen un liderazgo distribuido en un centro de educación inicial / Parvularia” la cual se realizara en la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín, del municipio de Santa Tecla del departamento de La Libertad El Salvador. De enero a septiembre del año 2020. La planta docente está conformada por veintinueve profesionales en el área pedagógica, el personal administrativo por cuatro personas; atiende estudiantes desde los niveles de inicial tres hasta Parvularia seis en el turno matutino y vespertino.

Esta investigación pretende indagar el liderazgo de la escuela, como un elemento fundamental de la organización escolar, en el área administrativa.

La investigadora de este estudio con intereses académicos específicos comparte la motivación de avanzar en el conocimiento y aplicación cómo desde los centros escolares se lleva a cabo el liderazgo distribuido y quiénes son los partícipes de este.

Esta investigación está orientada al estudio de casos, con el propósito de analizar el liderazgo distribuido y como este favorece a la organización de un Centro Educativo de Educación Parvularia, además, indagar qué estrategias se deben poner en práctica en el proceso de planeamiento, organización y evaluación escolar para abordar este tipo de liderazgo. De la producción del conocimiento adquirido en esta investigación se devolverá una propuesta de mejora que será implementada por los docentes, si así lo quisiesen como beneficios para la comunidad educativa de la ya antes mencionada Escuela de Educación Parvularia José María San Martín.

## **Introducción**

Este documento está conformado en un primer momento por los antecedentes; estos son de tipo bibliográfico, que respalda la importancia de esta investigación mostrando, por un lado, la evolución que el tema de liderazgo ha tenido desde su aparición hasta la fecha. Por otro lado muestra como este tema del liderazgo en el ámbito escolar como un elemento de gran impacto en la sociedad y se menciona las teorías que respaldan el Liderazgo Distribuido y términos importantes para la investigación.

En el siguiente apartado se plantea el problema, definiendo el Liderazgo en base a lo planteado por distintos autores, hasta llegar al Liderazgo Distribuido, estableciendo así las causas y posibles consecuencias. Se enuncia el problema en tres preguntas en las que la investigación se centra que dará a los objetivos planteados.

A continuación, se presentan los objetivos que orientan esta investigación. En ellos se presenta lo que se espera alcanzar de lo más general a lo específico como identificar las estrategias claves que favorecen el liderazgo distribuido, así como el grado de conocimiento, aplicación del concepto, con el tema en estudio. Seguidamente se encuentra la justificación que expresa razones por las que se está llevando a cabo la investigación planteando la relevancia del estudio, así como, los beneficios y contribución (elaboración de una propuesta de mejora) por la investigadora responsable de este estudio. Los alcances que se pretenden lograr con esta investigación y las limitaciones se presentan como siguiente apartado, estableciendo las posibles dificultades que se pueden tener en el desarrollo de la investigación en cuanto a la recolección de la información y otras que obstaculicen el desarrollo pleno de esta.

En el capítulo 2, se desarrolla el marco teórico desde el cual se realizó la investigación considerando como principales temas: Liderazgo, liderazgo Distribuido, Prácticas educativas con el uso del Liderazgo Distribuido.

En el capítulo 3 se incluyen cuatro apartados: metodología, participantes, instrumentos y estrategia de análisis de datos, con el fin de direccionar estratégicamente el trabajo de campo en la investigación.

En el apartado de la metodología, se explica y fundamenta científicamente la metodología, especificando el tipo de enfoque de investigación y el tipo de investigación que se utilizara. En el de los participantes se establece el tipo de muestreo que se utilizara cuando sea el momento de recolección de datos. En cuanto a los instrumentos, se definen los diferentes instrumentos de recolección de información de acuerdo con la técnica de investigación a utilizar y en el apartado estrategia de análisis de datos describe la metodología que permitirá reconocer y analizar datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos entre sí, de igual manera, se describe por medio de cuadro las categorías, subcategorías y la relación de estas con los objetivos de la investigación.

En el capítulo 4. Se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada en la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, La Libertas. Dicho análisis corresponde a encuestas aplicadas a la dirección, Sub dirección y diez docentes. Se hace una descripción e interpretación de los resultados dividida en tres fases: Fase I Se presenta una matriz relacionando las categorías de esta investigación y las estrategias que favorecen este tipo de liderazgo en un centro escolar de educación inicial / parvularia. Fase II se presentan los resultados de la investigación detallando las respuestas obtenidas en cada pregunta del cuestionario, para luego hacer análisis de los resultados. Fase III Se analizan los resultados obtenidos dando respuesta a los objetivos de esta investigación los cuales nacen de las preguntas creadas en el planteamiento del problema.

El capítulo 5, contiene las conclusiones de la investigación y la propuesta de mejora que será presentada al Centro educativo que sirvió como muestra a este estudio. Para finalizar se encuentran las referencias bibliográficas y anexos utilizados en la investigación.

## **Capítulo 1 Planteamiento del Problema**

En este capítulo se da a conocer la importancia que tiene llevar a cabo un estudio sobre las estrategias que favorecen el desarrollo de un liderazgo distribuido en una Centro Educativo de educación inicial / Parvularia en El Salvador. Esta investigación será con un enfoque cualitativo, donde se desarrollara un estudio de caso que diseñe y exponga estrategias que favorezcan a directivos y docentes en una Institución Educativa mediante un ambiente de colaboración, apertura y confianza. Se plantea la problemática que enmarca este estudio, se establecen los antecedentes del problema, las preguntas que guiarán la investigación, el objetivo general y objetivos específicos de la investigación y la justificación del mismo, así como también los alcances y limitaciones del proyecto.

### **1.1 Antecedentes**

En la actualidad están surgiendo cambios y en la educación no es la excepción; la escuela del siglo XXI se enfrenta a una sociedad donde el cambio se ha convertido en una prioridad permanente, influenciada por la tecnología, los procesos de globalización, cambios en los programas y currículos, con estos cambios surge la necesidad de que las personas también cambien para afrontar y atender las necesidades que se les presentan. Cabe destacar que dichos cambios en educación contribuyen a que los directivos, coordinadores y docentes, adopten nuevos paradigmas, es importante que en los centros educativos se manifieste un liderazgo es decir un proceso en el que se manifieste una conducción del trabajo de la institución hacia una misma visión.

El liderazgo se ha convertido en las últimas décadas en punto clave en el análisis organizacional de una institución. En el ámbito de la educación, la discusión sobre el liderazgo se ha iniciado años más tarde se le considera un factor relevante desde diversas perspectivas.

Cabe mencionar que desde principios del Siglo XXI se intensificaron los estudios acerca del liderazgo en el ámbito escolar, centrándolo única y exclusivamente en el director, quien era considerado como un individuo con grandes cualidades que influía sobre los maestros que estaban a su cargo, destacando así por su

inteligencia, por fomentar relaciones positivas o por conseguir altos niveles de aprendizaje entre los alumnos; sin embargo su influencia estaba enfocada sólo en dirección de sus subalternos, es decir, había verticalidad. (Murillo, 2006, p.9)

El liderazgo que se realiza desde la dirección de un Centro Educativo debe ser primordial ya que es aquí donde se está al frente del proceso administrativo de la institución y estos recaen consecuentemente sobre los procesos académicos.

A lo largo de los años se han desarrollado diferentes tipos de liderazgo en cuales una organización educativa pasa de ser burocrática y centralizada a una que se preocupada por la enseñanza y el aprendizaje, posteriormente se apuesta por otro enfoque el cual tenía como objetivo principal que los directores promovieran el desarrollo de los docentes como líderes, fomentaba el trabajo en equipo entre los docentes y tenía altas expectativas en el desempeño de docentes y alumnos, este será llamado liderazgo transformacional. (Murillo, 2006, p.7).

“El concepto de Liderazgo Distribuido llega después y este ha sido aceptado y considerado desde el cambio del milenio, a pesar de que sus orígenes se remontan al año 1250 a.C.” (Bolden, 2011, p.252).

El primer autor en referirse explícitamente al Liderazgo Distribuido hace más de 50 años fue Gibb (como se citó en Gronn P., 2000) al proponer en su investigación titulada: *Distributed Properties: A New Architecture for Leadership*, que “El liderazgo es mejor concebido como una cualidad de un grupo, en donde un conjunto de funciones debe ser realizadas por ellos”. (p. 320).

Por su parte Spillane, Halverson, y Diamond (2001), en su investigación *Investigating school leadership practice: a distributed perspective* sostiene que a partir de esta perspectiva, los líderes escolares deben tomar parte en la definición de las tareas y en la ejecución de ellas a través de sus teorías en uso.

El liderazgo distribuido hace referencia a una nueva cultura escolar, donde el liderazgo se manifestará en todos los niveles, eliminando así la verticalidad en la jerarquización de posiciones, hace el llamado a involucrar a todos los docentes en la gestión de la escuela y en la resolución de conflictos, todo ello con el único fin de la mejora continua en el proceso educativo de los estudiantes.

Diferentes investigaciones internacionales sobre el liderazgo distribuido han surgido en los últimos años, una de ellas es la que hace la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), esta investigación contó con la participación de diferentes países alrededor del mundo, los resultados de estas investigaciones son expuestos en dos volúmenes publicados en el año 2008: “Mejorar el liderazgo escolar, Volumen 1 política y práctica”, este informa sobre los resultados generales sobre liderazgo escolar, dando respuesta a las siguientes preguntas ¿Cuáles son las funciones de dirección más eficaces para mejorar el aprendizaje de los alumnos? ¿Cómo asignar y distribuir mejor las distintas tareas de liderazgo? ¿Cómo asegurar que los líderes actuales y futuros desarrollen las habilidades apropiadas para un liderazgo eficaz? Los Autores de este volumen son Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman. (2009)

“Improving School Leadership, Volume 2: Case Studies on System Leadership”, en este se exploran los resultados que se obtuvieron con los estudios de caso de países como Australia, Austria, Bélgica (Flandes), Finlandia y Reino Unido (Inglaterra) mostrando cómo estos países alientan a los líderes escolares a convertirse en líderes sistémicos y cómo están desarrollando y formando a nuevas generaciones de líderes escolares para contribuir a la transformación del sistema. Los editores de este libro son: Pont, Nusche, y Hopkins (2009).

Otro estudio realizado en Canadá realizado por Mascal, Leithwood, Strauss y Sacks (2009) valida que un aspecto fundamental del liderazgo distribuido es la distribución del poder y la confianza que debe existir, y que, se refuerza en el ejercicio del liderazgo. Refiriéndose a la confianza entre el personal directivo y docente como un elemento clave dentro de la organización.

Horn (2013) en su investigación sobre “Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje” planteó como objetivo determinar los efectos del liderazgo directivo en las variables mediadoras del desempeño docente y en los resultados del aprendizaje de los estudiantes, en el marco del contexto escolar chileno, los resultados derivados de esta investigación concluyen que el liderazgo influye de manera significativa en los resultados de aprendizaje.

Uno de los primeros estudios y puesto en práctica es realizado en Estado Unidos expuesto por Harris y DeFlaminis (2016), en donde señalan que en dicho proyecto se observaron mejoras en indicadores como: funcionamiento efectivo del equipo, sensación de eficacia de los líderes escolares, niveles de confianza entre los miembros del equipo y su director, percepción de influencia escolar, satisfacción docente y oportunidades de aprendizaje de los miembros.

En Chile, la investigadora Derby (2017) estudio la distribución del liderazgo, los resultados de esta investigación expresan un alto grado de centralidad, un carácter unidireccional y una baja densidad en las relaciones a la hora de abordar el tema de la gestión curricular.

Por su parte, Maureira (2016) hace una investigación que abarca 43 escuelas de en Chile, donde pudo contrastar los seis patrones de liderazgo antes establecidos por (MacBeath, 2011 p.94), los resultados de esta investigación muestran que la distribución formal es la más frecuente según la apreciación de docentes y directivos y al desarrollar liderazgos compartidos, según los participantes de este estudio, favorecería los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

En una investigación sobre Liderazgo Pedagógico y concepciones de enseñanza aprendizaje, en directivos de Jardines infantiles de la Región Metropolitana en Chile, El equipo de investigación estuvo compuesto por tres profesionales de la Facultad de Educación de la Universidad Alberto Hurtado. Las prácticas de liderazgo señaladas en este estudio permiten la construcción de orientaciones que potencien el liderazgo pedagógico en los jardines, así como la generación de procesos formativos para directoras y equipo pedagógico, que enriquezcan la construcción de oportunidades de aprendizaje para niños y niñas en Chile. (Cabrera Murcia, yáñez, y alegría, 2019).

El liderazgo distribuido en contextos educativos promueve cambios en la cultura de la organización, acrecentando procesos de participación, democratización y toma de decisiones compartidas que inciden en el desarrollo de toda la comunidad escolar. La visión del liderazgo distribuido en este estudio de caso se centra al personal directivo (dirección / subdirección) y personal docente.

Diversos informes internacionales señalan que un buen liderazgo escolar es un factor determinante de la calidad de la educación (Barber y Mourshed, 2008, p.43-45). Las investigaciones y políticas educativas en torno al tema de liderazgo educativo continúan en diversos países de Latinoamérica, aunque aún se consideren insuficientes para la relevancia del tema.

El Sistema Educativo Salvadoreño demanda que los docentes desarrollen competencias para realizar un trabajo colaborativo, que les permita estimular su capacidad de comunicarse, de asociarse, de negociar, de emprender y concretar proyectos educativos que beneficien a su institución educativa.

En cuanto a nivel nacional El Ministerio de Educación, en el marco del Plan Nacional de Educación 2021, proyectó el fomento de las buenas prácticas de gestión para contribuir a la mejora de los aprendizajes en los centros educativos, para poder lograr una educación de calidad y atención al estudiante a través de un liderazgo efectivo.

Años después bajo el mandato del presidente Sánchez Cerén el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de El Salvador en el marco del plan social educativo, plantea entre una de sus líneas estratégicas el plan nacional de formación docente; dentro de este plan se llevó a cabo la formación en liderazgo directivo; dirigido a directores, subdirectores de centros educativos y personal técnico del Ministerio de Educación.

La competencia para desarrollar en este programa es “aplicar estrategias de liderazgo transformacional para que favorezcan la planificación estratégica de la gestión en el Centro Escolar del equipo directivo, que dinamice la organización educativa a fin de lograr el desarrollo de una educación inclusiva” (MINEDUCYT, 2019, p.6).

El término liderazgo y dirección escolar son inseparables es por ello que el liderazgo se ha vuelto la propuesta de mejora en las escuelas, los centros educativos públicos y colegios privados a nivel nacional deben de adoptar un tipo de liderazgo que involucre entre sus actores al personal directivo y personal docente, este proceso será puesto en marcha desde los objetivos que tenga el Centro Educativo que los haga llegar al logro de su visión institucional.

## 1.2 Planteamiento del Problema

El liderazgo en general ha cobrado importancia en todas las organizaciones a lo largo de los años, la educación ha presentado diferentes transformaciones obligando hacer cambios en su organización, el liderazgo educativo ha cobrado importancia ya que los líderes educativos buscan establecer el rumbo que los lleve a cumplir con la visión institucional, dejando atrás la idea de un liderazgo burocrático donde el máximo líder y el único en tomar decisiones era el director. En la actualidad se apuesta por un Liderazgo distribuido este se refiere al trabajo colaborativo entre el director y docentes, fomentando actividades que permitan la colaboración de todos para descubrir y buscar soluciones a los problemas, con el objetivo de construir aprendizajes de forma colectiva en donde el diálogo favorezca la toma de decisiones en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.

Los líderes educativos son los que marcan una importante diferencia en la calidad de las escuelas y el proceso de enseñanza. Estos líderes no necesariamente solo tienen que ser los directores escolares, sino que el liderazgo debe mostrarse de una manera distribuida entre las personas involucradas en el actuar de una institución educativa, según este tipo de liderazgo el director y docentes deben reunir intereses que caminen hacia una misión y visión compartida.

Es importante mencionar que el liderazgo distribuido no simplemente se trata de delegar funciones a los demás, si no en cambio se debe de realizar un trabajo compartido con el propósito determinado y un bien común, que dé como resultado una educación de calidad y eficiente para la sociedad. Este implica un cambio de cultura en la institución, ya que se está acostumbrado a trabajar bajo órdenes de un solo líder, “El liderazgo debe alcanzar una distribución del poder” (Maureira, 2006, p.10).

En el caso de las escuelas lo ideal sería buscar un liderazgo distribuido entre el personal directivo y el personal docente, donde se pongan en juego sus habilidades y capacidades para tomar decisiones oportunas y lograr las metas establecidas, proponiendo un liderazgo en el que todos se comprometan y trabajen de manera conjunta, donde la dirección se deje de ver como la cabeza de un jerarquización y en cambio llegue a desarrollar y motivar a su personal docente para que también

tomen las riendas, debe de ser agente de cambio que facilite un ambiente de apertura y confianza, aprovechar las capacidades de todos apoyara en gran medida para distribuir el liderazgo ya que permitirá un trabajo eficiente y destacado por cada uno de los miembros, esto se lograra siempre y cuando estos actúen con profesionalidad y en total entrega para el logro de los objetivos propuestos por su institución.

Para comprobar que una Institución Educativa está trabajando bajo los lineamientos de un liderazgo distribuido, se debe observa si el personal directivo y personal docente está caminando hacia un mismo sentido, estableciendo una estructura de funcionamiento horizontal en base al compromiso y poniendo en juego sus capacidades y habilidades.

En El Salvador la importancia de un liderazgo distribuido aún no es un tema de mucho interés, por parte del Ministerio de Educación son pocos los avances con los que cuenta. Hasta el año 2017 se da 0 iniciativa de crear un proyecto de formación docente sobre liderazgo pero este fue dirigido únicamente para directores, subdirectores y personal técnico de esta cartera de estado, dejando fuera al personal docente, delimitando el liderazgo solamente a las direcciones de los centros educativos dando un sentido de verticalidad en la organización de estos.

Es conveniente señalar que la dirección de la Escuela de Educación Parvularia donde se lleva este estudio de caso formo parte de los invitados a participar de esta formación, la cual duro de enero a diciembre del año 2018 y los participantes cursaron ocho módulos que orientaban al liderazgo directivo.

En el contexto real de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín, se manifiesta que se rigen bajo el liderazgo de la dirección, con un estilo democrático – participativo; pero será en realidad este el tipo de liderazgo que se manifiesta en este Centro Educativo, la percepción por parte del personal docente será la misma en cuanto al tipo de liderazgo que la dirección cree tener, estarán dispuestos a cambio de cultura, para lograr un liderazgo distribuido, una fuente consultada manifiesta que la organización está distribuido por pabellones, que se agrupan según la sección que se atiende, cada pabellón tiene una persona encargada de la coordinación que funge como líder de ese pabellón.

La toma de decisiones en cuanto a proyectos institucionales la dirección siempre está dispuesta a escuchar opiniones y recibir propuestas por parte del personal docente, sin embargo, es la dirección quien tiene la última palabra si el proyecto se lleva a cabo o no. Cuentan con un consejo directivo escolar (CDE) formado por el personal directivo (dirección- subdirección), algunos docentes y padres de familia.

Con esta investigación se pretende indagar con el personal docente qué tipo de liderazgo es el que se ejerce en la Escuela de Educación Parvularia, para plantear una propuesta con estrategias que favorezcan un liderazgo distribuido el cual tiene como objetivo lograr, a través de diversas prácticas efectivas por parte del personal directivo y docente, mejores resultados en el aprendizaje de los estudiantes, como se manifiesta a través de diferentes investigaciones. Por ello en esta investigación se aspira contestar la siguiente pregunta.

- ¿Cuáles estrategias se podrían implementar para favorecer el liderazgo distribuido en un Centro de Educación inicial / Parvularia?
- ¿Cuál es la percepción docente sobre liderazgo?
- ¿Cuáles son las características del liderazgo docente en el equipo de trabajo de la Escuela de Educación Parvularia?
- ¿Cuáles son las características del liderazgo distribuido que favorecen a una Institución Educativa?

### **1.3.1 Objetivo general.**

Identificar las estrategias que favorezcan el liderazgo distribuido en el personal directivo y personal docentes de la escuela de Educación Parvularia “José María San Martín”.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- Indagar la percepción del personal directivo y personal docentes sobre el liderazgo.
- Se estudiará la dinámica del liderazgo de directivos y personal docentes de la Institución Educativa en estudio.
- Describir las características del liderazgo distribuido que favorecen a una institución educativa.

- Presentar al personal directivo una propuesta de mejora que contenga estrategias que favorezcan un liderazgo distribuido.

#### **1.4 Justificación**

La educación ha experimentado una evolución esto ha causado que se permitan responder a las exigencias de la población estudiantil y de la sociedad, que cada vez busca más una innovación, uno de los cambios implica la reflexión sobre el papel de los docentes, quienes se enfrentan a grandes retos, entre ellos destaca el ser líderes en el ámbito educativo.

Los docentes podrán ejercer su rol en el ejercicio de un liderazgo, en la medida que puede generar cambios en las interacciones con su grupo de colegas. La función de la dirección escolar no debería ser el de imponer ideas, ni ser el único representante y vocero de la visión que tiene una escuela, pero si puede tener la importante función de promover y motivar la responsabilidad y compromiso de liderar junto a su personal docentes, para conocer, analizar, diseñar y desarrollar estrategias para lograr resultados eficientes en la institución que los lleve a cumplir con la visión.

Una de las expectativas que tiene el liderazgo distribuido es que no solo la dirección del centro escolar tenga protagonismo en el liderazgo o tenga la capacidad para liderar, se trata de lograr que el personal directivo y personal docente de la institución aplique dicha capacidad para obtener mejores resultados en los proyectos que se emprendan con la finalidad de mejorar en todos los sentidos como profesional, académico, personal entre otros. En ocasiones resulta difícil que los miembros de los centros educativos decidan adoptar un cambio, pues muchos sufren una resistencia por temor a lo desconocido, a cambiar las rutinas, la pérdida de beneficios, en fin esto puede causar un giro total a la cultura institucional.

La importancia que tiene el liderazgo en las escuelas es fundamental para su buen funcionamiento y si a ello le atribuimos la distribución entre los integrantes del centro de educativo se obtendrán mejores resultados en la cultura escolar, reflejada en un mayor compromiso, responsabilidad y toma de decisiones de directivos y docentes.

Es trascendental estudiar la manera como se puede favorecer el fortalecimiento de las habilidades del liderazgo distribuido, porque permitirá al personal directivo y docentes de la escuela donde se realizará este estudio de caso desarrolle la capacidad de adecuar el funcionamiento de la misma, así como los procesos de enseñanza y aprendizaje a las necesidades de los alumnos.

El liderazgo en el ámbito educativo no es un requisito para poder optar a cargos administrativos como director o subdirector de un Centro Educativo, ya que como lo señala la Ley de la Carrera Docente en los artículos 44 y 45, los requisitos para optar por estos cargos no se menciona ninguno que se refiera a conocimientos de liderazgo, esto se le puede añadir la ausencia de capacitación por años por parte del Ente rector de educación sobre este tema; es hasta los años 2017 y 2019 que se empieza a conocer la primera formación sobre liderazgo directivo como parte del plan social “vamos a la escuela”.

En la actualidad el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de El Salvador como parte de su plan de Participación de las Partes Interesadas y Marco de Participación de las Partes Interesadas PPPI con su proyecto “Aprender a crecer” tiene estipulado como parte del proyecto el Componente 2: Formación docente y de directores del sector público para el mejoramiento de la calidad educativa en primera infancia.

“El proyecto reconoce el papel destacado de los directores de escuela en la mejora de la calidad de educación y mitigación de riesgos; este fortalecerá el liderazgo escolar con énfasis en la capacidad de los directores para monitorear y evaluar las prácticas de enseñanza” (MINEDUCYT, 2020, p.8)

“El liderazgo implica una responsabilidad compartida a la hora de identificar problemas en el centro, explorar soluciones y emprender acciones de mejora” (González González, 2003, p.8) Por qué es importante que la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín sea un modelo para las otras instituciones practicando el liderazgo distribuido, esta escuela es la que reúne mayor número de estudiantes de educación inicial tres y parvularia del sector público y la que fue fundada más antiguamente en este nivel de educación en el municipio de Santa

Tecla. Por ello, su personal docente debe de estar en la vanguardia en cuanto a los temas innovadores que favorezcan a la primera infancia, esto le seguirá dando más posicionamiento a nivel local, ya que el desarrollo integral de los niños es una prioridad en la agenda económica, política y social en El Salvador.

Es la Escuela de Educación Parvularia José María san Martín, fue escogida a nivel municipal por parte del MINEDUCYT para adoptar el modelo de educación inicial tres, este fue inaugurado el año 2019, pero ya forma parte desde varios años en los círculos de familia para la primera infancia siendo la encargada la Asesora Técnico para la primera infancia (ATPI), Visitando las comunidades aledañas y llevando a los padres de familia e hijos a talleres y capacitaciones dentro de sus instalaciones.

Es necesaria la presencia de un liderazgo distribuido en la Escuela de Educación Parvularia, de esa manera los problemas y situaciones escolares que se presenten serán responsabilidad del personal directivo como del personal docente; todos deben de compartir y participar en las estrategias para solucionar, comprender y contribuir en el desarrollo de éstas.

Según Spillane J. (2005), el concepto de liderazgo distribuido se centra en el reconocimiento de que varios individuos asumen la responsabilidad del liderazgo en las instituciones, pero desde el plano práctico del liderazgo distribuido se puede definir como “el resultado de la interacción entre líderes, seguidores y la situación” (p.149).

Debido a los cambios que surgen en la educación, es necesario estudiar como plantear estrategias que favorezcan el liderazgo distribuido en la Escuela de Educación Parvularia elegida, pues con ello se analizarán las habilidades, actitudes, destrezas de la dirección y docentes para favorecer este tipo de liderazgo y de esta manera comprobar las teorías, surge así, el interés de estudiar cuales estrategias pueden favorecer el fortalecimiento de las habilidades del liderazgo de esta manera permitirá a los directivos y docentes de esta escuela desarrollar la capacidad de adecuar el funcionamiento de su organización, para plantear una serie de estrategias que favorezcan un liderazgo distribuido.

“La falta de evidencia empírica sobre la efectividad del liderazgo distribuido en pro del mejoramiento instructivo motivador y el aumento del rendimiento estudiantil se considera una debilidad” (Spillane J., 2005, p.149) Sin embargo, no es definitivo, lo que debería importar es como este liderazgo se distribuye para la mejora y el logro de los estudiantes.

Es por ello que resulta interesante responder a las preguntas de investigación y llevar a cabo los objetivos planteados, dado que al recolectar los datos serán de gran utilidad para el investigador pues logrará identificar las estrategias, habilidades, competencias y métodos que utilizan para manifestar que tipo de liderazgo educativo, se lleva a cabo por parte de la dirección y los docentes de la Escuela de Educación Parvularia, también será de gran apoyo pues podrán mejorar en su desempeño docente, académico y finalmente contribuir en beneficiar la institución educativa.

Los resultados de esta investigación beneficiarán a la Escuela de Educación Parvularia porque se le planteará una propuesta de mejora en la cual se crearán estrategias que les favorezcan un liderazgo distribuido, esto contribuirá de manera directa en la motivación permanente de la dirección y personal docente, al ser ellos un elemento primordial del proceso educativo, estas estrategias propiciarán aprendizajes significativos, ya que este tipo de liderazgo contribuirá a formar futuros líderes sin importar el cargo que estos desempeñen dentro de la institución.

## **1.5 Alcances y Limitaciones Del Estudio**

### **1.5.1 Alcances.**

- La investigación está centrada en la Escuela de Educación Parvularia “José María San Martín” con código 11143, del municipio de Santa Tecla, del departamento de La Libertad.
- El periodo de investigación comprende de febrero a septiembre 2020.
- Este trabajo de investigación se enfocará directamente al personal directivo y personal docente.

- Se busca contribuir con una propuesta de mejora que plantea estrategias que favorezcan el liderazgo distribuido en la Institución Educativa antes mencionada.

#### **1.5.2 limitaciones.**

- El estudio no abarca la fase de implementación de la propuesta de mejora con las estrategias, solo se entregará a la dirección el documento con la propuesta.
- El cambio del personal directivo podría limitar la recolección de datos en el sentido de la facilitación de la información y experiencia en el campo de la administración y organización que ha llevado la institución en años anteriores, para poder sustentar la investigación; para ello, se ha previsto entrevistar al personal directivo que realizo funciones los últimos 5 años.
- Debido a la pandemia del COVID-19, se han suspendido las clases presenciales en los centros escolares, esto ocasiona que el trabajo de campo y recolección de información se haga de formato online.
- No contar con la disponibilidad del personal docente para llenar encuestas en el momento oportuno y por el tiempo que esto requiere. Se ha previsto comunicar a las personas que serán parte de la muestra con días de anticipación y agendar citas virtuales para poderles realizar la entrevista ya sea por video llamada, llamada telefónica o el llenado de la entrevista escrita por medio de la plataforma de formularios de Drive.

## **Capítulo 2 Marco Teórico**

### **2.1 Liderazgo.**

El liderazgo es una influencia y motivación en los demás, transforma a personas y a grupos, es una oportunidad y es un potencial para crecer; es así, que se puede decir que se trata del proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen.

El liderazgo no es plano, y dependiendo del contexto en donde se desarrolle puede determinar la clase de transformación social de la que es capaz. Tiene, por tanto, una función dentro de la organización, comunidad o sociedad que destaca por su relevancia e influencia.

La importancia del liderazgo recae en que es la pieza clave para la supervivencia de cualquier organización. Más si se toma en cuenta que la capacidad para saber guiar y dirigir es el centro de la misma.

#### **2.1.1 Perspectiva Histórica Del Liderazgo.**

El liderazgo considerado una de las inquietudes más antiguas del mundo y uno de los temas más elusivos, marginados y discutidos en las últimas décadas. Por ello el estudio del liderazgo está creciendo en la actualidad de forma acelerada y su investigación es cada vez más interdisciplinaria.

En diferentes debates acerca del liderazgo se han generado diversas opiniones en cuanto si el liderazgo es un don innato de la persona o si es posible que lo adquiriera a lo largo de la vida, en la actualidad se ha comprobado que este se puede adquirir con el aprendizaje.

Diversos estudios centran su atención en el liderazgo que ve a una sola persona como líder único representando así una organización con una jerarquía vertical, sin embargo, con el paso del tiempo esta idea ha ido desarrollando y se está apuntando también en el entorno en que se desenvuelven los líderes, convirtiéndola así en una dinámica más global y social que involucre a más personas para que aprendan a liderar sin importar el cargo que este tenga dentro de la organización.

En el ámbito educativo el tema sobre liderazgo se ha iniciado con unos años de retraso, sin embargo ya cuenta con gran valor en los modelos de calidad que son

aplicados a los sistemas escolares consideran que el liderazgo es fundamental para la organización escolar. Con este fin el Ministerio de Educación de El Salvador ha optado por incluir dentro de sus proyectos para la mejora de la profesionalización docente la formación para los directivos de centros escolares del sector público sobre liderazgo directivo.

### **2.1.2 Conceptualización del Liderazgo**

El término liderazgo implica tener una función dentro de un grupo, ya que originalmente el concepto se desprende del ámbito empresarial, donde se encuentran delimitadas las funciones de jefe, trabajadores, cliente o producto; teniendo como principal objetivo la categorización de las funciones, determinando al líder.

La conceptualización de liderazgo, como lo explica Salazar (2006) se enfatiza en que “es un rol social por el que una persona tiene una forma especial de influencia encaminada a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias en función de tareas o proyectos”. Intenta expresar la capacidad de potenciación de las capacidades y talentos del personal, a través del consenso.

El concepto anterior sobre liderazgo nos lleva a analizar que un líder está vinculado con la capacidad que posee para ofrecer mejores resultados a través de enfocar sus esfuerzos al logro de metas, sin olvidar que esto se logra con motivación y con convicción propia, no por coerción.

Bass y Avolio (1994) definen 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”. (p.25).

Según Newstrom (2003), “el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos”. (p.169).

El liderazgo se produce cuando hay motivación en un grupo de personas se dice que los líderes son agentes de cambio ya que sus actos afectan a otras personas; En efecto a lo antes mencionado, se aspira que el liderazgo en educación tienda a transformar las prácticas tradicionales de enseñanza con las que la mayoría de las escuelas siguen trabajando por nuevos ambientes de aprendizaje, cambiando

paradigmas refiriéndose así a las formas intencionadas e innovadoras que se utilizan para organizar y animar procesos diversos que conduzcan al personal hacia el aprendizaje y a su formación a través de la comprensión, comunicación y motivación permanente, recayendo el beneficio de toso esto en el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos.

Según Molinar, M. C y Velázquez, L. M. (2004) , un profesor líder es aquel que se compromete profesionalmente, busca y utiliza todos los mecanismos que le permitan alcanzar la meta colectiva e individual de los alumnos a su cargo, los motiva a desarrollar habilidades. (p.209)

Por consiguiente, se trata de una característica personal en proceso de construcción permanente que se favorecerá a través de interacciones horizontales y en un ambiente agradable de colaboración dentro del Centro Escolar.

“El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (Gómez, 2002, p.65).

Por su parte, Pérez Guardado (2005) define el liderazgo como “una habilidad propia de todas las personas y se manifiesta mediante actitudes e ideas; le permite al individuo establecer sus objetivos y definir la manera de alcanzarlos, ya sea para sí mismo o para el grupo al que pertenece”. (p.13).

Payeras (2004), Lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos. Para Hellrieger y Slocum, Jr., (2004) Esta influencia se desarrolla a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan, generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento. (p. 250).

El principio primordial del liderazgo es que las personas tienden a seguir a quienes pueden ayudarlos a lograr sus metas. En este sentido Fullan. M (2002) comenta que el rol del líder es lograr que la organización genere relaciones que permita obtener los resultados esperados, ya que los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido, llegando a transformar el contexto; la dirección de los centros educativos tiene la oportunidad de transformar, influir y motivar al personal docente para lograr los

objetivos y así conseguir que todos caminen hacia un mismo sentido guiados por un liderazgo distribuido.

Desde esta perspectiva, el rol del liderazgo en los centros escolares implica fomentar el crecimiento y la participación de todo el personal directivo y el personal docente, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de esta organización. Para lograrlo la dirección debe poseer la capacidad social y cognitiva para aportar, crear y desarrollar equipos altamente efectivos que se guíen por la misión y visión de la institución educativa. Como efecto de lo antepuesto se generará al interior de la institución procesos de liderazgo flexibles que acrecienten las capacidades para analizar e interpretar el entorno y favorezcan al cambio para responder efectivamente a las amenazas y oportunidades que se puedan enfrentar durante el año lectivo.

Para lograr los cambios que sean de beneficio para la institución educativa, la participación en la toma de decisiones por parte del personal directivo y el personal docente es vital, de esta forma se desarrolla la creatividad y se formulan las estrategias para lograr los proyectos educativos.

### **2.1.3 El líder y sus características.**

Para el imaginario de una sociedad un líder es principalmente quien dirige y motiva la colaboración de sus subordinados en una organización, quien además es el responsable de la toma de decisiones, y verificar que los miembros cumplan con los objetivos que los hagan alcanzar un fin determinado.

Un líder eficaz es quien da a otros un sentido de dirección y comprensión de lo que hacen. “Los grandes líderes con frecuencia inspiran a sus seguidores hacia altos niveles de logro mostrándoles cómo ayuda su trabajo a alcanzar fines valiosos”. (Castro, Miquelena y Peley, 2006, p.85).

Es importante para cualquier persona que se le de reconocimiento y valor al trabajo que realiza esto lo mantendrá motivado para seguir con su buen desempeño beneficiando a toda la institución, un líder es una persona innovadora, lograr en la organización, así como de planear las estrategias y acciones a realizar responsable, con carisma, con conocimientos e información, con capacidades de comunicación, inteligencia emocional, capaz de establecer metas y objetivos.

Por ello, se considera que el líder es una pieza importante en una institución, porque además de distinguirse por sus cualidades personales, requiere de una preparación y actualización constante para la resolución de conflictos, el manejo de personal, que los lleve al logro de las metas y objetivos.

Por su parte Likert (como se cita en Murillo, 2006) establece cinco estilos de conducta en un líder:

- Fomenta las relaciones positivas favoreciendo la valoración personal de los seguidores.
- Lealtad al grupo.
- Alcanzar altos niveles de productividad y motivar para lograr los objetivos grupales.
- Tener conocimientos técnicos.
- Coordinar y planificar.

En la figura 1, se pueden observar las características de un líder que propone pareja.



Figura 1. Características de un Líder. Fuente: Pareja (2009, p. 149).

Es importante que un líder sepa reconocer las capacidades y habilidades en cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, ya que de esa manera se promoverá

y fortalecerán las relaciones y el reconocimiento de los colegas para el logro de las actividades.

Asimismo, se motivarán y se comprometerán en el logro de los objetivos en la institución, “no solo es relevante lo que hace el líder, sus habilidades y conductas, sino además sus creencias e ideales que orientan su actuación” (Salazar, 2006, p.3). Su comportamiento, sus valores, el compromiso que contrae de manera profesional, personal y moral con la organización son elementos que no se pueden dejar de lado ya que son parte de la persona, por lo que la ética en su actuar y en la toma de decisiones serán base fundamental para tener una coherencia entre su pensar, el decir y el hacer dentro de la organización para la cual lidera.

#### **2.1.4 Tareas Del Liderazgo.**

Es importante reconocer que en los procesos de liderazgo existen facetas morales, simbólicas y culturales, como menciona González González, (2003) “no sólo es importante lo que realiza el líder, sus comportamientos y destrezas, sino también sus creencias e ideologías que guían sus acciones en la organización educativa”. (p.4).

El liderazgo es una actividad de muchos retos por la existencia de diversas culturas, características y conocimiento de los integrantes de la institución. Como bien se señala en la siguiente expresión, “el liderazgo exige que aquellos miembros de la organización que lo poseen justamente que lo transfieran y difundan” (Longo, 2008, p.85).

Longo menciona tres tareas primordiales del liderazgo:

- 1) Proporcionar a los profesionales una dirección (hacia dónde ir),
- 2) Propiciar la motivación y compromiso (querer ir y que persistan en ello) y
- 3) Prepararlos para enfrentar el cambio (saber afrontar y gestionar el cambio)

En la figura 2, se muestran las tres tareas del liderazgo propuestas por Longo (2008).



Figura 4. Las Tareas del Liderazgo. Fuente: Longo (2008, p. 86).

De esta forma se pretende lograr en las organizaciones educativas una estructura menos vertical, de modo que se logren los objetivos que se proponga las personas involucradas en el equipo de trabajo.

Gibb (como se cita en Gronn P., 2008) pronuncia que en el liderazgo se proyecta una estrecha relación entre el líder y sus seguidores, puede ser tan cercana que es difícil determinar quién influye en quién y en qué medida.

En un centro escolar se puede observar que se necesita la participación de varios líderes que se encarguen de proponer y tomar decisiones juntos como un equipo para lograr un fin en común, se puede decir que es responsabilidad de todos los involucrados en la gestión educativa proponer y tomar acción para el logro de los propósitos.

### **2.1.5 Tipos de liderazgo.**

Para diversos autores el liderazgo se manifiesta de diferentes formas y con distintos nombres, aunque todos tienen una relación entre sí, algunos poseen más características que otros o bien realizan más actividades.

#### **2.1.5.1 Liderazgo instructivo.**

Este liderazgo se Centra en la enseñanza, que pretende como propósito fundamental del desarrollo integral de los alumnos y que contribuye al

establecimiento de la misión y las metas de la escuela, propicia un clima positivo de aprendizaje, fomenta y apoya el desarrollo profesional de los profesores, desarrolla, coordina y supervisa el currículo del plantel, favorece el trabajo en equipo y la participación de la comunidad escolar (Murillo, 2006, p.3).

Según Murphy el liderazgo instructivo se organiza en torno a cuatro pilares (Salazar, 2006, p.4).

1. Definir la misión y determinar las metas escolares que destacan el éxito de los estudiantes.
2. Gestionar la función del rendimiento educativo. Coordinar el currículo, propiciar la enseñanza de calidad, supervisar y evaluar a los docentes, adecuar materiales con metas curriculares, determinar el tiempo escolar y vigilar el progreso de los estudiantes.
3. Promover un ambiente de aprendizaje académico determinando expectativas y estándares elevados de conducta y rendimiento académico de los estudiantes, otorgando incentivos.
4. Desarrollar una cultura determinado por un clima seguro y ordenado, creando lazos de entre familias y escuela.

Esta perspectiva del liderazgo mantenía el esquema jerárquico vertical donde los directivos ejercen autoridad sobre los docentes; por lo que no se lograban mayores avances y beneficios para la transformación de la escuela. Ya que como dijo Bolívar (1997), el liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros". (p.98). Cada uno de los integrantes de la organización tiene la capacidad de ejercer autoridad e impulsar la participación de los demás.

#### ***2.1.5.2 Liderazgo transformacional.***

Inspirar y motivar a su equipo de trabajo es una de las tareas principales del líder transformacional; En este tipo de liderazgo, el personal directivo mantiene una relación cercana a los docentes, respetando sus puntos de vista y ayudándolos cuando se les presenta algún problema; impulsando su desarrollo intelectual y profesional para su mejor desempeño. Maureira (2004) , destaca que en el modelo

de liderazgo transformacional percibe las siguientes dimensiones de acción en los directivos:

- Carisma personalizante (influencia idealizada), es el grado en que se observa la capacidad que tiene el líder de evocar una visión, de lograr que los demás le muestren confianza y crean en él, de transmitirles pasión por la labor y respeto.
- Consideración individual (influencia personalizada), es el grado en que perciben la capacidad que tiene el líder de dar atención individual a los profesores.
- Estimulación intelectual, es el nivel en que perciben la capacidad del líder para favorecer la aplicación de nuevos enfoques, de forma creativa y coherente a las problemáticas que se presentan en la institución.
- Inspiración, es el nivel de percepción de la capacidad del líder para implicar a los docentes en las acciones de la organización, mostrándose optimista.
- Tolerancia psicológica, es el grado en que perciben la capacidad del líder para poner en juego su sentido del humor y enfrentar así situaciones difíciles en el devenir de la institución.

Según Leithwood y Steinback (como se citó en Chamorro, 2005), el liderazgo tiene como base de desarrollo tres constructos:

- La habilidad del director para propiciar el funcionamiento del colegiado.
- El desarrollo de metas claras y compartidas; y
- La creación de una zona de desarrollo próximo para el personal directivo y docente.

Los objetivos fundamentales del liderazgo transformacional son:

- El fortalecimiento de la cultura escolar
- La resolución de problemas educativos.

Algunos aspectos que toma en cuenta para alcanzar sus objetivos son las características y habilidades de cada individuo para la determinación de tareas. Se toman en cuenta los rasgos de personalidad, ya que estos pueden afectar la motivación, el desempeño y el compromiso en su labor.

El liderazgo transformacional proyecta un compromiso del personal directivo y docente para trabajar responsablemente en las actividades orientadas a la transformación y el logro de los objetivos de la institución educativa.

#### ***2.1.5.3 Liderazgo transaccional.***

Los líderes transaccionales suelen ser buenos negociadores, autoritarios y, en ocasiones hasta, agresivos. Necesitan ser competentes en aquellos aspectos que se refieren a la organización de las personas y los recursos para conseguir los objetivos de una manera eficiente.

Este líder desarrolla competencias como la gestión de recursos, dirección de personas, gestión del tiempo y toma de decisiones. “Las competencias directivas o gerenciales son asociadas con las habilidades del liderazgo que permiten, a uno o más individuos, mejorar las prácticas necesarias para que una empresa pueda desempeñar sus funciones y misión de la manera más eficiente posible”. (Climent, 2010, p.95).

#### ***2.1.5.4 Liderazgo participativo.***

Este tipo de liderazgo se caracteriza por que el líder considera la opinión de sus subordinados y les toma en cuenta su opinión, es decir, les consulta para decidir, solicita opiniones para afrontar los problemas aceptando sugerencias o quejas. El liderazgo participativo persigue alcanzar la mejor decisión, a través de acuerdos colectivos, donde se tomen en cuenta factores como:

- **Experiencia:** Siempre puede haber alguien que haya pasado por la misma situación y experimentó acciones que quizás no fueron acertadas. Entonces, la opinión de esa persona resulta crucial para evitar repetir el mismo error, como también, para proponer alternativas que tengan mayor factibilidad, considerando el entorno y los recursos disponibles.
- **Formación:** Aunque un líder quiera manejar muchos temas, no siempre tendrá el conocimiento para tomar decisiones en torno a lo que sabe y necesitará retroalimentación de un especialista. Para efectos empresariales, un abogado, un contador, un ingeniero, o un psicólogo. Por lo tanto, si las decisiones también tienen un sustento técnico, mucho mejor.

- **Género:** Por muy técnicas que sean las decisiones, es importante el análisis desde el género opuesto, evitando así que todo el peso de las decisiones recaiga en los varones o en las mujeres. Los equipos equilibrados en género conviven mejor y aprenden entre sí.

Este tipo de liderazgo más allá de utilizar los mecanismos de sugerencia, el liderazgo pretende, tratar de descubrir talentos y promoverlos, de este modo, pretende hacer del grupo una organización formativa, sostenible y sustentable en el tiempo. Todo, desde el punto de vista humano.

#### ***2.1.5.5 Liderazgo colaborativo.***

En este tipo de liderazgo la aportación de los diferentes colaboradores de la organización pretende crear soluciones efectivas uniendo la experiencia y el conocimiento de cada miembro aumentando de esta manera los escenarios.

El liderazgo colaborativo se distingue porque el líder se preocupa por el bienestar del grupo de trabajo, mostrando equidad e igualdad para todos, algunos de los beneficios que se mencionan al trabajar con un liderazgo colaborativo son:

- Cada integrante se siente valorado
- La motivación aumenta
- Se vuelven más productivos
- Se trabaja con mejor calidad

#### ***2.1.5.6 Liderazgo efectivo***

El liderazgo efectivo es capaz de estructurar y propiciar las relaciones y actividades facilitando a los miembros del equipo qué se necesita hacer y cómo hacerlo, mejorando su desarrollo y motivación para lograr los objetivos establecidos por la organización.

“El Liderazgo Directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes”. (Anderson, 2010, p.38)

La influencia directa que tiene el director escolar en la mejora escolar reside en el compromiso y las acciones que favorecen el incremento de los tres puntos mediadores: la motivación, las habilidades y capacidades de los profesores y las condiciones en que se realiza el trabajo profesional.



Figura 7. Senda Indirecta de los Efectos del Liderazgo Escolar (Anderson, 2010, p.38).

### 2.5.6 Liderazgo educativo

“El liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejoraran los resultados de aprendizaje de los estudiantes”. (Robinson, Hopepa y Lloyd, 2009, p.70).

El líder educativo como es mencionado en la cita anterior se caracteriza por proveer a la organización de sentido e influir en su comportamiento, teniendo como finalidad la mejora de la calidad, esto se ve reflejada en el proceso de aprendizajes de los alumnos. Toda institución tiene como misión, el logro del éxito educativo en todos sus estudiantes, para ello los docentes son parte fundamental en la mejora, y los directores, como líderes educativos, deben de propiciar un ambiente que potencie esta mejora, vigilando los resultados y exhortando el buen desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

Stoll y Temperley, (como se citó en Bolívar, 2010) refieren que “los lideres escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con

autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del curriculum y la selección y formación de los maestros” (p.12). El líder educativo debe orientar la conducción de grupos de personas (docentes, personal de administrativo, padres de familia) y la transformación e implementación de prácticas educativas efectivas con la finalidad de generar la mejora de la institución y de la educación.

Como menciona Salazar (2006), un líder educativo tiene un papel principal para lograr objetivos propuestos y alcanzar el proceso de enseñanza aprendizaje eficiente para los alumnos, como se logra, por medio de supervisiones a las prácticas educativas, diseñando métodos y estrategias viables que permitan lograr metas. (p.10).

Motivar y apoyar el trabajo que realizan los docentes dentro de las aulas es un factor relevante para el logro de las metas y los propósitos de la institución educativa, además de propiciar la preparación y actualización profesional del personal, de esa manera favorecer una educación de calidad. “Una función esencial del liderazgo escolar es asegurar que tanto los estudiantes como los maestros puedan, de manera continua, aprender, desarrollarse y adaptarse a los entornos cambiantes. (Pont et al. 2009 p.21).

El liderazgo escolar debe tener un compromiso para con su personal y el aprendizaje de sus estudiantes debe de ser su principal fuente de energía; el personal docente debe de adoptar métodos de enseñanza más especializados debido a los desafíos que cada vez son mayores en las escuelas.

Elmore (como se cita en Pont et al., 2009) menciona que “la función esencial del liderazgo escolar es propiciar el aprendizaje organizacional”. Esto se refiere, que es una necesidad que el personal docente tenga una mejora continua para que su desempeño sea alto, la escuela debe propiciar un ambiente de aprendizaje colectivo con el fin de mejorar la educación. En la figura 4, se puede apreciar una síntesis de algunos tipos de liderazgo.

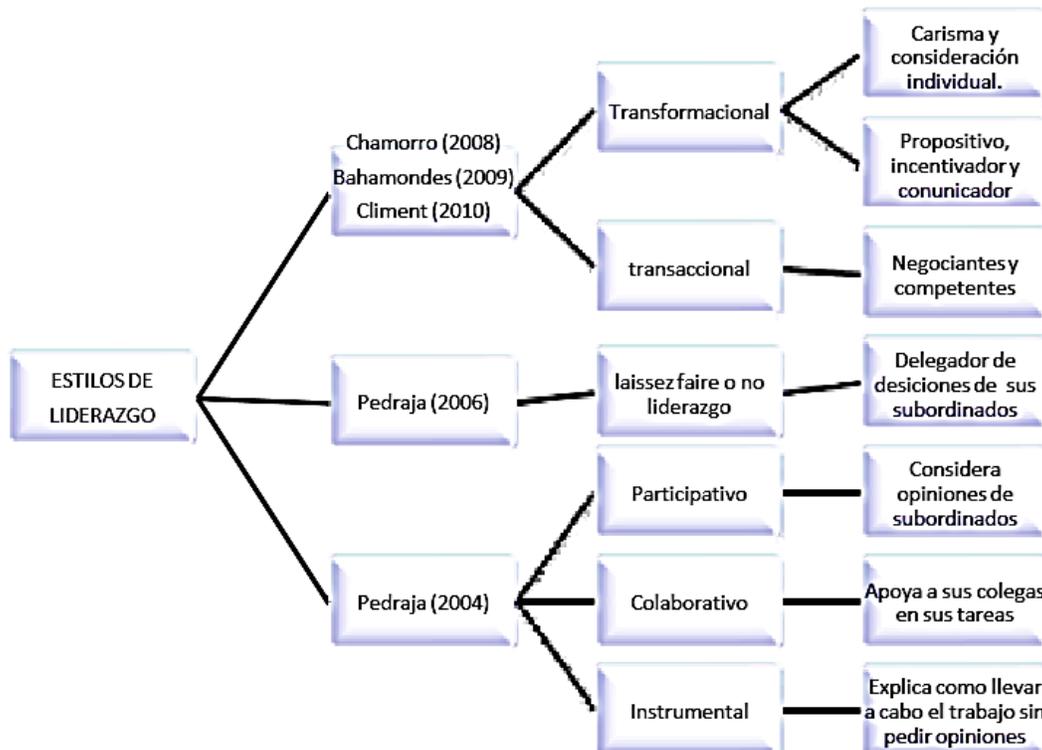


Figura 12. Tipos del Liderazgo, por Diversos Autores.

### 2.5.6.1 Liderazgo en la educación parvularia.

Desde el gobierno se está trabajando en la construcción de una educación inicial de calidad que promueva el cuidado y desarrollo de la primera infancia en el marco de objetivos internacionales y que prioriza a los sectores más vulnerables, esto se ve reflejado en la elaboración de un currículum para la primera infancia.

El artículo 5 de la Ley General de Educación (1990) menciona que “la educación parvularia es obligatoria y gratuita siempre y cuando la imparta el estado” (p.1). En esta misma Ley en el artículo 19 define que la educación parvularia tiene como objetivos los siguientes:

- a) Estimular el desarrollo integral de los educandos, por medio de procesos pedagógicos que tomen en cuenta su naturaleza psicomotora, efectiva y social.
- b) Fortalecer la identidad y la autoestima de los educandos como condición necesaria para el desarrollo de sus potencialidades en sus espacios vitales, familia, escuela y comunidad; y
- c) Desarrollar las especialidades básicas de los educandos para garantizar su adecuada preparación e incorporación a la educación básica.

Actualmente desde la política pública para la primera infancia, se han generado una serie de acciones que encaminan a potenciar la calidad educativa brindada en las escuelas de educación parvularia, el trabajo que se está realizando para mejorar la calidad en los servicios ofrecidos para esta población son un buen ejemplo de acciones para otros países de la región.

El motivo principal de estas acciones es brindar una calidad en los procesos educativos desde la gestación hasta los siete años de vida. Esta calidad brindada en los procesos es una de las dimensiones usadas para evaluar las escuelas de educación parvularia ya que estos impactan directamente en el desarrollo y aprendizaje de los niños y niñas. El liderazgo educativo es también un elemento para tomar en cuenta cuando se habla de calidad en los centros educativos.

Como toda organización, necesita de una guía que los conduzca al logro de metas y objetivos, es por eso, que en educación parvularia, el personal docente de este nivel, también de manera irrenunciable, adquieren el rol de líder y tiene la tarea ética de guiar a sus estudiantes al éxito, combinando relaciones intra e interpersonales sanas y afectivas.

Un buen líder es capaz de influir en sus seguidores guiándolas hacia la concreción de metas. Por ello es que los docentes líderes, deben ver a sus estudiantes aunque estos sean de primera infancia como personas con potenciales a ser guiados, dirigidos al éxito de sus acciones y decisiones.

Hay estudios que reportan que el liderazgo es relevante para el proceso de enseñanza aprendizaje en los estudiantes, en las escuelas donde los niños son el centro y se trabaja para lograr objetivos y cumplir con las necesidades que estos

requieren, son aquellos centros educativos para la primera infancia donde existe una dirección y un personal docente con un liderazgo que procura mayor apertura al contexto y se evidencia una concepción constructivista del proceso de enseñanza y aprendizaje, así como también, se ha dado un cambio entre una visión jerárquica de liderazgo a una que se sustenta en la interdependencia de roles, en el trabajo en equipo por parte del personal docente particularmente porque la tendencia ha sido poner interés sobre las relaciones entre líderes-seguidores.

Dentro de las escuelas de educación parvularia existe la necesidad de construir espacios de relaciones interpersonales positivas, en las que se destaquen y se hagan visibles las fortalezas del equipo, los líderes deben acompañar a su equipo en procesos de reflexión sobre la práctica educativa.

Es necesario que en este nivel educativo se avance hacia una comprensión del liderazgo en el que se modelen acciones que potencien la incidencia de una cultura colaborativa al interior de la escuela de educación parvularia y el liderazgo pueda ser distribuido entre los diferentes actores según sus capacidades y habilidades. Por ello, se hace necesario generar espacios de involucramiento, participación y trabajo en equipo por parte de los docentes y personal directivo, en el que se potencie la interdependencia y corresponsabilidad de las tareas, con el propósito de generar oportunidades de aprendizaje significativos para niños y niñas de educación parvularia.

Es fundamental, al interior de las escuelas de educación parvularia, promover el equilibrio entre lo pedagógico y la gestión administrativa en las funciones de la dirección. Es importancia construir espacios de reflexión sobre las formas de aprender y de enseñar en educación inicial, en torno al significado y sentido del liderazgo pedagógico al interior de las instituciones.

Es conveniente implementar acciones que consideren la formación como líderes en Educación Parvularia, tanto la dirección como en el equipo docentes, formarse es un proceso, que debe darse no solo por participación en cursos de corta duración, sino también al interior del propio equipo, ya que las direcciones de los centros educativos tuvieron la oportunidad de ser formados en liderazgo, estos deberían de realizar pequeños talleres para transferir el aprendizaje adquirido a su

equipo docente y así este conocimiento pueda ser de beneficio para todos en la institución.

“El profesor que dirige un proceso tan complejo como es el educar y el de enseñar, debe poseer un conjunto de características personales que le permitan desarrollar capacidades de liderazgo educativo. No sólo es importante que conozca la dinámica de un proceso de enseñanza-aprendizaje, ni que domine con absoluta competencia como experto de los conocimientos científicos que debe transmitir. Se le exige que sea capaz de crear un clima de orden, trabajo e interacción en el que los alumnos se impliquen en el proceso de aprendizaje. No sólo hay que saber, se le exige saber enseñar e influir en los alumnos para que se interesen por el estudio, aprendan y se comporten como ciudadanos educados” (Cantón y Álvarez, 2001, p.277).

#### ***2.5.6.2 Perfil del director y docente líder.***

La importancia que tiene la dirección y el personal docente dentro de una Institución Educativa es indiscutible. Las competencias que deben desempeñar están reguladas en la Ley de la Carrera Docente y el Reglamento de esta.

El docente en educación inicial desempeña una función con sentido social, debe asumir un rol de liderazgo que promocióne la gestión institucional. El papel del docente de educación parvularia debe estar complementado su liderazgo como lo son la reflexión permanente de su práctica social y pedagógica con la cual puede comprender sus competencias, habilidades, actitudes y aptitudes y el trabajo con sus pares en la construcción de saberes en común y les permita obtener experiencias que aporten significativamente a su labor.

Un líder educativo es capaz de contagiar a los miembros de su equipo, es empático con las personas que lo rodean y tiene una actitud proactiva. Planifica tiende a marcarse metas viables que lo ayuden a alcanzar los objetivos previstos y que son de beneficio para la institución donde labora. Es partidario de una escuela abierta y participativa en donde todos puedan participar de una manera democrática.

Un docente líder en momentos difíciles es capaz de elaborar planes alternativos y utiliza la proactividad para ellos e involucra y motiva a sus colegas para que trabajen juntos para superar las crisis por ende es eficaz en los resultados. Las ideas innovadoras siempre están presentes su actuar pedagógico, se interesa por conocer nuevas metodologías, estrategias, recursos y tecnologías que lo lleven a experimentar cosas nuevas que sea de beneficio para sus estudiantes.

El liderazgo del directivo puede trascender en el escenario educativo encontrando que debe proveer recursos y desarrollo profesional para mejorar la enseñanza, apoyar el proceso de evaluación y supervisión en el aula, coordinar y evaluar el currículum con respecto a las prácticas docentes y el liderazgo de los docentes promueve el logro de metas dentro de los Proyectos Educativos.

Todos los docentes deben de ejercer liderazgo dentro del aula y que este tenga impacto dentro de la institución educativa, buscando desarrollar y aportar al cumplimiento de la misión y al alcance de la visión, de manera que se visualice en su labor el sentido de pertenencia el compromiso con la institución.

Liderar el trabajo en equipo no es tarea fácil, como lo afirma Bolívar (2011), en el documento “Aprender a liderar líderes”, es allí donde entra en juego el liderazgo distribuido, el objetivo de esta tarea es permitir que las competencias de un liderazgo para el aprendizaje y el liderazgo docente se contextualicen y conjuntamente se desarrollen para lograr una misión la cual consiste en mejorar los aprendizajes de los estudiantes. (p.269).

## **2.2 Liderazgo Distribuido**

En la actualidad está surgiendo con mucha fuerza la perspectiva del liderazgo distribuido, sin embargo, como suele ocurrir, no se cuenta con una definición que concentre lo que viene a expresar esta dimensión.

Como lo explica Tejada (2000), ante las nuevas exigencias educativas emerge un nuevo papel de los profesores en el marco de una modificación organizativa de la escuela, abriéndose a nuevos espacios donde se articula la responsabilidad, el riesgo y la colaboración; los objetivos se vuelven flexibles y las personas trabajan en equipo con actitudes de compromiso hacia la mejora y desarrollo profesional. Es así como surge un liderazgo distribuido, en ambientes de horizontalidad y

democracia, es decir, con un sentido adhocrático donde todos los miembros de la escuela tienen autoridad para tomar decisiones y llevar a cabo acciones que afectan el futuro de la organización.

En este sentido y de acuerdo con Bennett, Wise, Philip, y Harvey (2003) El liderazgo distribuido no es algo hecho por una persona a otras personas, o un conjunto de acciones individuales a través de que las personas contribuyen a un grupo u organización; es una actividad de grupo que trabaja a través y dentro de las relaciones, en lugar de la acción individual.

De esta manera, el liderazgo distribuido consiste en un proceso dinámico entre los integrantes de un equipo, cuya meta es dirigirse unos a otros para el logro de la Misión y Visión de la institución educativa.

Como menciona Leithwood (2009) cree que el liderazgo distribuido corresponde a una perspectiva presente desde hace bastante tiempo en las organizaciones, toda vez que han evolucionado desde lo que denomina “liderazgo focalizado” centrado en aquellos individuos que desempeñan cargos formales de autoridad hacia la dependencia de un liderazgo presente en diversos integrantes, gracias a los cuales, la organización logra efectivamente alcanzar sus propósitos.

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 lo tanto “el liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual que significa un cambio en la cultura escolar” (Murillo, 2006, p.10). Se requiere de un compromiso por parte de todos los miembros de la comunidad para aprovechar sus habilidades en la pretensión de lograr una Misión y Visión en común. Esto implica impulsar el liderazgo múltiple de los maestros a través de una formación y profesionalización al interior de la misma escuela, rompiendo así con el aislamiento de la práctica docente. Con esto se busca facilitar las prácticas de enseñanza repercutiendo en la mejora de los procesos de aprendizajes de los estudiantes.

### **2.2.1 Origen Del Liderazgo Distribuido**

El propio Leithwood (2009) caracteriza de manera detallada la situación de esta nueva perspectiva de liderazgo y la diversidad de agentes que se interesan por ella: El liderazgo distribuido es un concepto muy en boga entre los investigadores, los encargados de la formulación de políticas, los reformadores educacionales y los propios líderes. Si bien la idea de distribuir el liderazgo genera un amplio interés, hay interpretaciones que compiten y que a veces entran en conflicto en cuanto al significado real del liderazgo distribuido. (p.98).

Respecto de los principales autores reconocidos sobre este enfoque, es el propio Gronn P (2002), quien señala la forma paralela en la que tanto él como Spillane y luego también Leithwood, llegaron a confluir sobre una visión más o menos común.

Gronn reconoce que el origen, al menos desde su experiencia, se remonta al año 1954 y el primero en usar esta expresión es Gibb, al tratar el tema en una obra de psicología social. Lo que Gibb pretendía en esa época, era comprender los procesos de influencia que estructuran el trabajo de grupos formales e informales. Allí hace la distinción entre un liderazgo centrado en una persona y aquel que se denomina, por primera vez, “distribuido”, para expresar, simplemente, aquellas situaciones en donde el liderazgo es compartido o se dispersa entre los distintos integrantes del grupo.

Según Gronn P. (2002), Gibb llegó a esta idea porque sabe que en un grupo que tiene una historia común de trabajo es posible dar cabida a distintas formas de influencia, por ejemplo, la de quienes tienen experiencia o aquellos que manejan un conocimiento teórico relevante, etc.

### **2.2.2 Conceptualización Del Liderazgo Distribuido**

Jaques (1989) menciona que el liderazgo distribuido ha surgido como un concepto clave para comprender la influencia de personas que ocupan roles formales e informales dentro de una organización, pues ellas se ven involucradas diariamente en diversas tareas que requieren de prácticas de liderazgo innovadoras, para enfrentar la complejidad y diversidad del contexto organizacional; quién ejerce el liderazgo y las prácticas de liderazgo que se realizan, son dos aspectos que han estado presentes en la mayoría de los estudios. (pp. 122-129).

El concepto de liderazgo distribuido surge a fines de los años 90 Gronn P. (2000) emerge como una manera de establecer un balance entre las posturas que consideraban el liderazgo como parte de la agencia del líder. (Pp.317-338)

Spillane, Diamond, Sherer, y Coldren (2004) afirman que el liderazgo distribuido, es una red interactiva de líderes, seguidores y situación, a su vez dichos autores mencionan tres formas de distribuir la práctica sobre los miembros de la organización:

- Distribución colaborativa (la práctica de un líder se convierte en base para otro)
- Colectiva (trabajo individual pero interdependiente de líderes;
- Coordinada (acciones de liderazgo en una secuencia particular).

Murrillo (2006) menciona que “el liderazgo distribuido facilita a todos realizar el trabajo de forma más eficiente y destacada, fortaleciendo así a los destacados”. (p.10).

Así mismo, se genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver sus problemas.

Desde la perspectiva social de Spillane, Camburn, Putejovsky, Pareja y Lewis (como se cita en Ahumado, Gonzales y Pino-Yancovic, 2017),

“la influencia ejercida tanto por líderes formales como informales, entendiéndose el liderazgo distribuido como aquél que emerge de las acciones cotidianas y que involucra a las distintas personas responsables de una tarea. Sobre la delegación de tareas, estos autores detectaron que gran parte de las tareas administrativas eran lideradas exclusivamente por los directores; sin embargo, sólo la mitad de las tareas curriculares eran lideradas por el director o la directora”.

El liderazgo distribuido no intenta desplazar la visión binaria (Líder- Seguidores), sino abordar el liderazgo de una manera alternativa. Leithwood (2009), lo define como un conjunto de prácticas para fijar rumbos y ejercer influencias, potencialmente por personas en todos los niveles, más que un conjunto de características personales y atributos de personas en la cúspide de la organización.

Bolden (2011) argumenta que el liderazgo distribuido no ha estado ajeno a controversia, dada la mirada romántica sobre el líder “heroico” y la noción que el

liderazgo es una característica individual más que una práctica grupal. Según la revisión realizada por Bolden, el liderazgo distribuido se ha visto asociado a otros conceptos, como liderazgo “compartido”, “colaborativo”, o “democrático”, resignificando este concepto como una práctica colectiva. (Pp.251-269)

Para Harris y DeFlaminis (2016) existen elementos centrales que diferencian el liderazgo distribuido de otro tipo de liderazgo:

- En primer lugar, debe ser entendido como práctica antes que como rol o responsabilidad
- En segundo lugar, el énfasis debe estar en las interacciones más que en las acciones; finalmente, el liderazgo distribuido no está restringido a aquellos con roles formales dentro de las organizaciones, sino que la influencia y agencia son ampliamente compartidos dentro de las escuelas. (pp.141-146).

Llevando esta definición al contexto escolar, Gronn (2002) explica los alcances que ella tendría en la práctica, entonces, en una escuela por ejemplo, esta forma de liderazgo distribuido podría significar que los profesores con diferentes niveles de experiencia y capacidad, junto con sus directores designados formalmente constituyen una masa crítica o reserva potencial de líderes.

Gronn realiza una importante distinción al interior del concepto de liderazgo distribuido:

- **Agregado:** En este caso se refiere al hecho, no planificado, en el que diferentes individuos asumen funciones de liderazgo, pero sin coordinación entre ellos y sin un ordenamiento claro hacia los fines de la organización.
- **Holístico:** Se trata de la comprensión más clara del liderazgo distribuido en el que se entiende que es posible sumar estas capacidades, pero también existe interdependencia entre estos sujetos y se ordenan hacia los fines de la organización a la vez que generan aprendizajes, tanto para los individuos como para la organización.

Siguiendo a este mismo autor y considerando esta segunda perspectiva (holística), es posible distinguir tres formas:

- **Colaboración espontánea:** explica que dentro de una estructura, coexisten grupos de personas que poseen diferentes conocimientos y destrezas,

provenientes de distintos niveles de organización, que al unificarse sitúan en común su pericia y regularizan las conductas a lo largo de su labor, para seguidamente emanciparse.

- **Relaciones de trabajo intuitivas:** precisa que, se da a través del tiempo, en la medida en que dos o más miembros activos de una organización, consiguen brindarse un apoyo recíproco y desarrollan relaciones de trabajo contiguas, además de ponerse en manifiesto en el espacio de roles compartidos que por naturaleza encierra la relación.
- **Práctica institucionalizada:** puntualiza que, el trabajo en equipo incluye estructuras formalizadas, por diseño o por medio de una adaptación sistemática reducida, en la que el alcance y esencia de coordinación en el



Figura 19. Liderazgo Distribuido, Ideas de Diversos Autores.

ejercicio de liderazgo entre miembros de una organización, conlleva un desafío crítico para la toma de decisiones.

### **2.2.3 Teorías Sobre El Liderazgo Distribuido**

Los fundamentos epistemológicos respecto del liderazgo distribuido se encuentran en la teoría de la actividad y de la cognición distribuida. Derivadas de estas teorías se observan dos grandes discusiones conceptuales: la de Spillane, quienes se han basado en gran medida en la teoría de la cognición distribuida para generar un liderazgo distribuido, y la de Gronn quien ha utilizado la teoría de la actividad para orientar su trabajo. Ambos enfoques son importantes como indicadores de los tipos de investigación que se pueden realizar para fortalecer el rendimiento de las formas y actividades del liderazgo como una actividad distribuida.

#### ***2.2.3.1 Teoría de la Actividad.***

Esta teoría ofrece un marco conceptual en el que se formulan nuevas unidades de análisis que relacionan al sujeto y su medio sociocultural. Una de estas unidades es la actividad, desarrollada por Leontiev a finales de los años 70 y reformulada por Engeström (1987).

La teoría de la actividad realiza un análisis del comportamiento y el conocimiento humano posicionado en un momento histórico, respecto de los sistemas de actividad orientados a un objetivo y sobre la base de la interacción cooperativa entre las personas

Los sistemas de actividad se caracterizan por desarrollarse históricamente, estar mediados por herramientas, ser dialécticamente estructurados y analizarse desde la perspectiva de la relación entre los participantes y las herramientas utilizadas. De acuerdo con estos elementos, el cambio en el comportamiento humano no se produciría por sí solo, sino en la interacción con otros, ya que los sistemas de actividad son por naturaleza de carácter social. Como manifiesta Leontiev (1981), un sistema de actividad no resulta de la sumatoria de las reacciones entre los individuos, sino que se configura como un sistema con su propia estructura, sus procesos internos y desarrollo particular.

En relación con este enfoque, las actividades humanas son sistemas complejos que cambian en forma continua, interactúan y se reorganizan a medida que las personas se adaptan y producen transformaciones en el ambiente. En otras

palabras, esto significa que el conocimiento no se produce en forma individual sino que es intersubjetivo, la actividad humana es social.

Según Engeström Y.(1991), el cambio no se produce en un único sentido, se genera a partir de una actividad conjunta, ya que los sistemas de actividad son dialécticos, sean éstos cooperativos, conflictivos, de frente o a través de redes virtuales, la unidad de análisis no resulta del trabajo individual, sino de la relación entre las personas que lo conforman. (pp. 243-259).

Larripa M y Erausquin C (2008) señalan que la actividad histórico-cultural ha evolucionado, al menos en tres etapas en el desarrollo de las investigaciones: (pp.109-124).

1. La primera, se basa en la idea de mediación cultural, es decir, la acción humana es mediada por los instrumentos y se orienta hacia ciertos objetivos. Se produce una tríada: objeto, sujeto y artefacto mediador, rompiéndose el dualismo cartesiano de individuo y sociedad. La implicancia de esta mirada es que para entender al individuo no se puede prescindir de entender su medio cultural.
2. En la segunda etapa, los trabajos de (Leontiev, 1981) permiten centrarse en la actividad colectiva. En ese contexto Engeström Y. (2001) señala que la actividad es una formación colectiva que responde a una compleja estructura mediadora. Esto significa que los sistemas de actividad no se limitan a acciones, con un inicio y un término, sino que evolucionan a través de un tiempo socio histórico y adoptan la forma de instituciones y organizaciones. De esta forma, la comunidad, las reglas y la división del trabajo posibilitan el análisis de sus interacciones y de los sistemas de actividad a un nivel macro que considera lo colectivo y la comunidad, sin concentrarse sólo en el individuo.
3. Engeström Y. (2001) desarrolla en la última etapa el análisis de los procesos de aprendizaje inter organizacionales, sus tensiones, contradicciones, negociaciones y luchas entre los objetivos y las percepciones de los miembros de estos sistemas.

Para examinar el concepto de liderazgo distribuido Gronn P. (2002) utiliza la teoría de la actividad de Engeström (2000). Esta enfatiza la actividad realizada en conjunto, la centralidad de la división del trabajo, la fluidez de las relaciones, los grados de libertad abierta a actores sociales y la dinámica interna del sistema de actividad que permite la transformación a través de pequeños cambios.

En definitiva, la teoría de la actividad podría resumirse como aquella que describe la vida social como un proceso de relaciones en constante movimiento entre las tecnologías, la naturaleza, las ideas (conceptos), personas y comunidades; Su foco de acción pasa de una persona a otra de acuerdo con el contexto social y medioambiental y con el flujo de acción dentro de éste. En efecto, un individuo puede iniciar el cambio, en conjunto con otros que lo siguen, le contribuyen, aportan o lo alteran de varias formas. Sus acciones tienen un efecto hacia atrás y alteran las condiciones, relaciones, reglas, etc. de ese contexto. En síntesis, el flujo de la actividad incluye la circulación de la iniciativa. En trabajos anteriores Gronn, deja claro que también está influenciado por la teoría sociológica del dualismo analítico de Archer.

### ***2.2.3.2 Teoría de la Cognición Distribuida.***

Desarrollada por Hutchins, plantea un nuevo paradigma que permite repensar los dominios de la cognición. En este sentido, Hutchins (1995) postula que “la cognición debe ampliarse más allá de los procesos que le ocurren al individuo, para incluir otros sistemas técnicos sociales o sistemas cognitivos de mayor escala”. Por consiguiente, la cognición distribuida es un proceso de construcción de significado que incorpora situación, acción y artefactos como un todo. (p.266).

La actividad cognitiva se extiende a los actores y los artefactos para dar sentido a la situación, por lo tanto, es importante reconocer la naturaleza versátil de cualquier situación, de esta forma las personas, la historia, los eventos y el entorno físico son todos partes de la situación en la que se ejerce el liderazgo.

Una consecuencia de esto es que se puede ver el liderazgo como “coejecutado por” o “extendido a” los actores y los artefactos que se incorporan en el proceso y, quizás, ubicados “entre” los actores interdependientes, otra consecuencia es que el

liderazgo puede encontrarse tanto en cargos formales dentro de una organización como en relaciones informales que dependen de formas de experiencia particulares.

Los fundamentos de la discusión de Spillane et al (2001) sobre el liderazgo distribuido están en los conceptos de cognición distribuida y teoría de la actividad. Esta perspectiva del liderazgo distribuido examina cómo las responsabilidades del liderazgo y las acciones a través de las cuales éstas son ejecutadas se distribuyen entre lo que llaman liderazgo posicional e informal, esto requiere un análisis cuidadoso de dos cosas:

- a) La o las tareas incluidas dentro de su ubicación (responsabilidades del liderazgo)
- b) La relación entre las macro y micro actividades y los procesos involucrados (las acciones a través de las cuales se ejerce el liderazgo).

En otras palabras, esto conlleva el estudio de cómo se lleva a cabo y de qué es. A partir de esta perspectiva, los líderes escolares deben tomar parte en la definición de las tareas y en la ejecución de ellas, lo que requiere la utilización activa de las teorías defendidas por los individuos y las teorías en uso. Se debe entender, entonces, que el liderazgo se desarrolla desde la perspectiva de los profesionales y a través de sus teorías en uso. (p.14).

#### **2.2.4 Características del liderazgo distribuido**

Por medio del liderazgo distribuido podemos comprender cómo las personas son diferentes, tienen diversos conocimientos, habilidades y competencias, las cuales se complementan o se comparten con las de otras personas.

En toda organización se encuentran personas especializadas en algún campo o desarrolla determinadas competencias las cuales se encuentran relacionadas con sus intereses, habilidades, destrezas y conocimientos; pero aun trabajando en una misma área o campo con roles similares, existen personas que destacan en hacer alguna acción basándose en su experiencia y conocimientos previos, por lo que Elmore (2000) hace mención que “ indispensable compartir e intercambiar con los demás y lograr mejores resultados”. (p.15).

El liderazgo distribuido propone el reto de cómo distribuir las tareas y la autoridad para una mejor instrucción y dirección en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Se tiene la finalidad de que el personal docente y directivo tome las mejores decisiones sobre qué hacer y qué debe aprender hacer, para el beneficio de la institución y de la misma manera, para el buen aprendizaje de los alumnos. Elmore (2000) establece los cinco principios del liderazgo distribuido encaminado a la mejora de las organizaciones:

1. El propósito del liderazgo es la mejora de las prácticas educativas y el rendimiento. Por lo tanto las habilidades y conocimientos que deben tener los líderes son encaminados al desarrollo de entornos de aprendizajes centrados en los objetivos de la instrucción.
2. La mejora de la enseñanza requiere de un aprendizaje continuo: el aprendizaje es una actividad individual y social. Es importante reconocer el aprendizaje permanente de forma colectiva, además el liderazgo debe crear condiciones que valoren el aprendizaje como individuo y como colectivo.
3. El aprendizaje requiere de modelos. Los líderes deben predicar con el ejemplo, tomando en cuenta los valores y comportamientos que sustentaran las prácticas del colectivo. Los líderes no deben pedir o exigir que los demás hagan cosas que no estén dispuestos y capaces de realizar.
4. Las funciones y actividades dentro del liderazgo, son en base a los conocimientos aprendidos. El valor de la dirección, orientación y la cooperación dentro del colegiado se deriva en reconocer y hacer uso de las diferentes experiencias, el aprendizaje colectivo es la meta.
5. El ejercicio de la autoridad requiere la reciprocidad de la rendición de cuentas y capacidades. Todos los integrantes tienen la misma responsabilidad que el líder tiene para lograr los objetivos planeados. (p.20)

### **2.2.5 Modelos de distribución del liderazgo escolar.**

House (como se citó en Pont. B. Nusche, D y Moorman H 2009) caracteriza diferentes modelos de distribución de liderazgo escolar, a partir de un estudio novedoso, en conexión directa con las prácticas afines, así como los enfoques

tradicionales y vigentes en las escuelas, sin perder de vista sus beneficios. Los mencionados, son descritos a continuación:

- **Modelo tradicional:** procura la constitución de equipos exclusivamente por personal docente calificado, secundado por directores adjuntos o asistentes, su aplicación se da, en escuelas de nivel primario, secundario y especiales. Entre sus beneficios se encuentra la incorporación de estructuras y rendición de cuentas transparentes, concentración en el proceso de aprendizaje-enseñanza y promoción de participación por parte de padres de familia y la comunidad.
- **Modelo gestionado:** relativo a la adaptación del liderazgo mediante la inclusión de personal de apoyo de alto nivel e introducción de prácticas de trabajo innovadoras y codirección. Su implementación es frecuente en el sector de educación secundario, cuyos beneficios son, distribución idónea del trabajo, motivación del personal, oportunidades de planificación para su sucesión, posibilidad de diseminar democracia dentro de la escuela y aula, con flexibilidad.
- **Modelos multiagencia:** derivación del modelo gestionado, singularizado por la diversidad dentro del equipo de liderazgo de alto nivel, por directivos específicos y líderes practicantes, para áreas de desarrollo empresarial, inclusión, recursos humanos y multiagencias, dentro de la escuela, que como beneficio ofrece, motivación para el colectivo estudiantil y adecuación a las exigencias y servicio, del hogar y la escuela, para jóvenes.
- **Modelo federado:** distinguido por grados variables de colaboración entre escuelas, a través de organismos de gobierno meta estratégicos, es decir directivos ejecutivos o en jefe, para la supervisión de estas, así como de maestros consultores, para federarse inclusive con la educación superior, que como beneficio adquiere la capacidad de liderazgo sostenible y distribuido, personal docente y de apoyo de alto nivel, oportunidades

profesionales de calidad para cada miembro que aporta fuerza al trabajo de la escuela y mayor cohesión comunitaria.

- **Modelo sistémico:** facilita que el director asuma funciones que trasciendan los límites de la escuela, por medio de la colaboración de directores nacionales de educación, directivos ejecutivos o virtuales, equipos de claustro docente, líderes consultores, que han de generar como beneficios, capacidad de creatividad e invención en el sector, enfoque estratégico a largo plazo, planificación y oportunidad para flexibilizarse a nivel local, regional o nacional. (pp.88-89).

Por su parte, el trabajo de MacBeath (2011) deriva en seis formas de distribución, que se caracterizan como una taxonomía o continuo para sugerir un flujo entre ellos, pero también con el fin de señalar su carácter situacional, aunque cada una de estas diferentes manifestaciones de liderazgo puede ser apropiada en un momento y contexto dado, el liderazgo de mayor éxito. Sería, a nuestro juicio, transmitir una comprensión de todas estas diferentes expresiones de la distribución y ser capaz de operar en cada modo según la situación y el estado de desarrollo de la escuela, con el objeto de alcanzar la distribución cultural o lo que se asimila a lo que algunos estudios han denominado la cultura o ecología del liderazgo. (Pp.94-100).

En la figura 6, se puede observar los estadios de distribución del liderazgo según MacBeath.

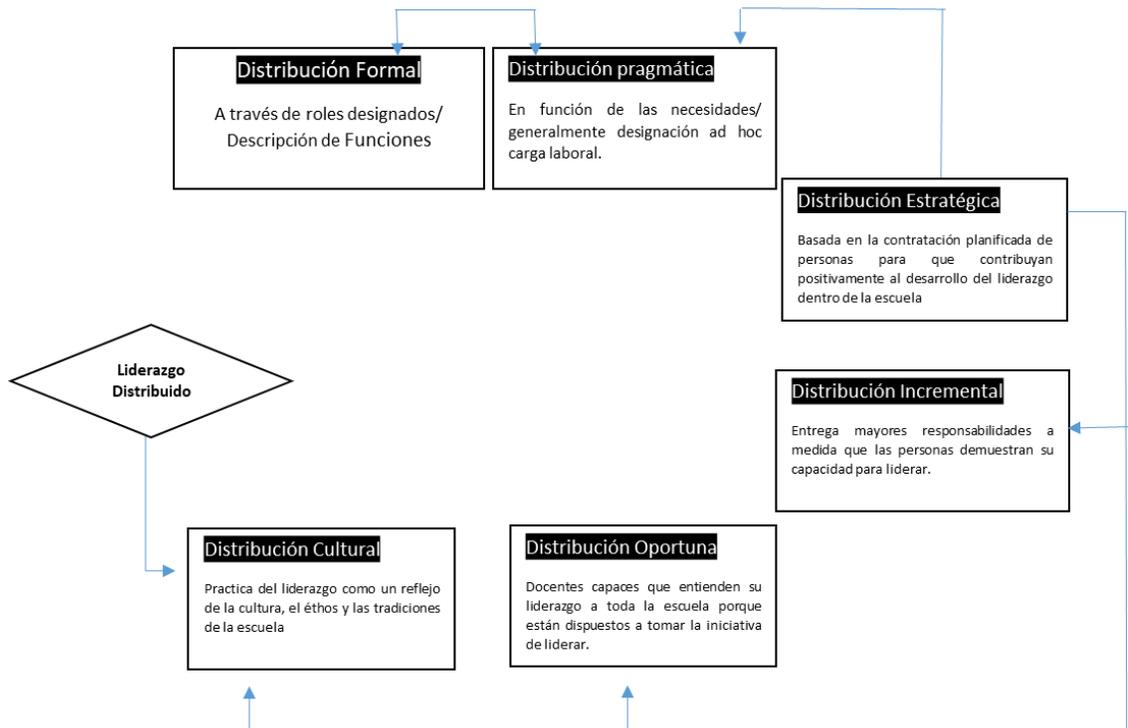


Figura 22. Estadios de Distribución del Liderazgo (MacBeath, 2011, p. 94).

La figura 6 caracteriza, en un continuo de seis distinciones, con sus correspondientes definiciones, la concepción de distribución de liderazgo de un Centro Educativo. Así, en tal figura se reconoce la descripción de funciones y la asignación de cargos mediante esta, como una primera manifestación de la distribución del liderazgo, denominada formal. Seguidamente, la distribución pragmática, estratégica, incremental y oportuna significa matices intermedios de la distribución de tal liderazgo. Finalmente, como un estadio de desarrollo deseable se configura la distribución del liderazgo como parte de la cultura organizacional del centro.

### 2.2.6 Liderazgo distribuido dentro de la escuela y del aula.

Como manifiesta Longo (2008), tanto dentro de la escuela como dentro del aula, el promotor de liderazgo distribuido, es un nato activador de talentos, capaz de atraer a su entorno próximo personas que integren equipos, aptos para emprender

y perfeccionar procesos, así también de responsabilizarse consigo mismas en el logro de metas estimulantes, y en este caso tales como:

- Promover la experimentación y el aprendizaje significativo.
- Formular desafíos abiertos a la aportación e iniciativa de los otros.
- Impulsar proyectos de vida y protagonizarlos.
- Incentivar la búsqueda de colaboración.
- Procurar la construcción de comunidades y transgresión de fronteras departamentales. (p.88).

En otra instancia, el liderazgo distribuido posee requerimientos, para su orientación hacia el servicio ante un propósito común, dicho de otra manera, para que dentro de un equipo de trabajo, emane la exigencia, porque unos y otros, brinden su aportación en un plano organizativo, dentro de la escuela y del aula, entorno al logro de una meta en común, lo cual debe estar sujeto a supervisión y actualización constante, para no coartar el compromiso de cada integrante. Así pues según Longo (2008) se destacan seguidamente:

- **Hábitat organizativo apropiado:** en particular evidencia, al conjunto de elementos formales (Estructuras-procesos), e informales (Ideología, cultura), que representan a una organización y a la relación que de una u otra forma esta mantiene con su entorno. Vale la pena mencionar que elimina capas jerárquicas y transfiere la capacidad de decisión, hacia otros escalones de disposición.
- **Colaborar para innovar:** en pocas palabras, se centra en convertir, profesionales autónomos a miembros de un equipo de trabajo, que colaboren con otros expertos, para generar entornos multidisciplinarios en los que el conocimiento especializado y la tecnología se difundan, compartan y transformen en productos y servicios de valor añadido, gracias a las interacciones dadas.

- **Construir capital social interno:** globalmente denomina el conjunto de relaciones que se procrean en los equipos de trabajo, que se despliegan en intercambios basados en la confianza y en el funcionamiento de normativas de reciprocidad.
- **Transferir liderazgo:** resume la capacidad, con la que cuenta cada integrante de un equipo de trabajo para difundir liderazgo, dentro de su organización, además de ejercer y practicar el mismo, de modo que se evite una influencia monopolística que minimice su impacto.

**Potencial de transferencia del liderazgo:** brevemente asegura que el éxito de las tareas proviene de la capacidad de dirigir y delegar, así como del potencial de transferencia del liderazgo, en el entorno más cercano, a partir de la calidad de dirección en una organización. (Pp.88-90).

### **2.2.7 Los efectos del liderazgo distribuido en la educación.**

La dirección de una Institución Educativa se da de diversas maneras; resulta importante tomar en cuenta que debe de existir una unión entre los pocos o muchos integrantes que laboran en la institución educativa y la distribución de las actividades para que se ponga en práctica un liderazgo distribuido.

Barry (1991), analizó un estudio en donde no había líder en donde el desempeño docente y el escolar no eran los más adecuados, y encontró que eran necesarios cuatro aspectos para llegar al éxito escolar: visionar, organizar, servir como puente y mantener las relaciones sociales.

Otros autores como Spillane et al. (2001) Indican que, la práctica de la distribución del liderazgo se caracteriza por la interacción de tres niveles de participación que involucra a los líderes, los seguidores y la situación en particular. En las instituciones educativas esto quiere decir que surge un trabajo colaborativo y coordinado entre directivo, docentes y las actividades a realizar ya sea, que involucren a los padres de familia, alumnos o únicamente a ellos (p.3).

Cayulef Ojeda (2007) expresa que el liderazgo distribuido es un elemento importante para crear en los niños el compromiso como estudiantes, ya que el directivo y los profesores influyen en su desarrollo (p.144).

Resulta de gran relevancia que el directivo de la Institución Educativa sea una persona que coordine sus palabras con sus acciones pues como manifiesta MacBeath (2009) cuando el líder instruye con el ejemplo y trabaja de manera colaborativa con sus subordinados contribuye a mejores resultados en las instituciones donde labora. El personal directivo debe de desarrollar la capacidad de escuchar, analizar las ideas que expresen el personal docente y así poder tomar decisiones.

De esta manera Pareja (2009) manifiesta que un Centro Educativo “el líder no es precisamente el directivo o un encargado de la institución, se puede dirigir un centro y no ser el líder, y viceversa”. De esta manera los líderes están pasando a ser un conjunto y no solo un individuo debido a la propia evolución y a las funciones de diversas organizaciones es por esto que se manifiesta que comunicación juega un rol esencial para la resolución de problemas y esta interrelacionado con el ejercicio del liderazgo. (p.139).

Como lo manifiesta, Bolívar (2010) cuando se pone en práctica el liderazgo distribuido en una institución educativa, surgen efectos positivos en el aprendizaje de los alumnos, pero depende del propio liderazgo así como de las prácticas desarrolladas en las aulas (p.26). Además agrega que la institución que ejerce dicho liderazgo es vista como una organización que aprende, puesto que el equipo de trabajo labora de manera colaborativa y comparte ideas.

### **2.3 Prácticas Educativas con el Uso del Liderazgo Distribuido**

Existen modelos de innovación centrados en la escuela, en que desde una relación igualitaria entre asesores externos y profesores, el cambio es un proceso de construcción solidario y cooperativo, realizado por los propios agentes. (Bolívar, A, 1994):

“Se trata de capacitar a los profesores, en el contexto de la acción práctica del centro para un desarrollo autónomo en un éthos o colaboración y

participación, propiciando contextos para la reflexión y posibilidades para unir dialécticamente la teoría con la práctica educativa” (p.18).

Como lo sustenta Harris A. (2009), la hipótesis sobre los efectos de cuatro patrones de distribución en las prácticas de liderazgo, precisando que 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, más probablemente perciben posibilidades de compromiso en patrones de distribución de liderazgo más planificadas y alineadas. (Pp.16-19).

Por otra parte Hallinger y Heck (como se cita en Harris A 2009) resumen los resultados de varios estudios con respecto a la relación liderazgo distribuido y mejoramiento escolar. Dicha síntesis, confirma que el liderazgo distribuido es un co-efecto importante de los procesos de mejoramiento escolar (p.12).

Asimismo, Robinson (como se cita en Harris, A. 2009) c exploran el potencial de investigar la relación entre el liderazgo distribuido y los resultados en el aprendizaje de los estudiantes, sosteniendo que dicha indagación, debe discriminar entre prácticas de liderazgo en general y aquellas prácticas particulares que desarrollan una enseñanza y aprendizaje más efectiva (p.14).

A lo anterior, es pertinente agregar la creación de una cultura del liderazgo, distribuido en todas las áreas de la escuela para facilitar la toma de decisiones que redundará en los aprendizajes de la población estudiantil, combinando así procesos formales e informales a lo largo de todas las etapas de la práctica educativa mejorada.

Por ello es que se presentan a continuación aspectos y estrategias que reúnen condiciones propicias para la construcción de aprendizajes, entre docentes y estudiantes

### **2.3.1 Liderazgo para la organización escolar.**

El liderazgo en las organizaciones resulta en la actualidad un tema clave y por ello se trabaja con incansable afán por reconocer a los que lo ejercen y darle un sentido que oriente de manera más efectiva al logro de los objetivos. En las escuelas ha existido desde siempre un personaje clave que es la dirección. Por ello no ha

sido extraño comprender que los resultados de un Centro Escolar, es decir, el logro de sus objetivos, están en una relación estrecha con la acción que pueda ejercer, en general, el conjunto de profesionales que allí trabajan y en especial quien la conduce.

Por otra parte, la organización escolar ha sido el espacio singular en dónde se identificó este factor clave, como uno de los más significativos. Para que se desarrolle un liderazgo efectivo dentro de una organización educativa debe existir una cultura escolar con un clima de confianza, respeto, trabajo en equipo, comunicación que los conduzca a cumplir con los objetivos propuestos.

### **2.3.2 ¿La cultura escolar favorece el liderazgo distribuido?**

La creación de una cultura del liderazgo distribuido en todas las áreas de la escuela para facilitar la toma de decisiones que redundará en los aprendizajes de los estudiantes, combinando así procesos formales e informales a lo largo de todas las etapas de la práctica educativa mejorada, se puede definir como “el conjunto de patrones y de significados que son transmitidos históricamente, ya que incluyen normas, valores, creencias, ceremonias, rituales, tradiciones y mitos, comprendidos por los miembros de la comunidad escolar” (Stolp, S. y Smith, S. , 1994, p. 57). Este sistema de significados generalmente forma lo que la gente piensa y la manera en que actúa

Cabe precisar que en la cultura escolar se pueden observar los efectos de cuatro dimensiones: desafíos académicos, logros comparativos, reconocimiento de los logros y percepción de las metas de la escuela. Con esto se manifiesta que si se pretende favorecer el desarrollo de un liderazgo distribuido en una institución educativa, se debe promover en primer lugar un cambio en su cultura para que se establezcan las bases de colaboración y ayuda mutua, ya que se ha demostrado que los estudiantes sin importar la edad se encuentran más motivados en aprender en escuelas con culturas de este tipo porque sus maestros se asumen como líderes.

Finalmente, es necesario precisar que el cambio más efectivo en la cultura escolar sucede cuando directores y profesores desarrollan los valores y creencias que son importantes para la institución. Una Institución Educativa que actúa con

cuidado y con preocupación por los demás, es más probable que llegue a formar una cultura escolar con valores similares.

En consecuencia, al trabajar en equipos y dejando los compromisos personales en segundo lugar, reconociendo además que no se tienen todas las respuestas, que todo el mundo tiene limitaciones, aprender de los demás docentes, de los alumnos y de los otros miembros de la comunidad, dando más importancia a las personas que al papel, se favorecerá una cultura escolar propicia para ejercer un liderazgo distribuido por las interacciones que surgirán basadas en el trabajo colaborativo.

Es así que se requiere de la creación de una cultura que ofrezca a los profesores la oportunidad de aprender unos de otros en la práctica, ya que su propósito explícito es fomentar un sentido de la colaboración, es decir, cultura en la que el personal aproveche las oportunidades informales para discutir acerca del aprendizaje de los estudiantes y luego reflexionar sobre su práctica como una forma de identificar sus necesidades de aprendizaje profesional (Spillane y Diamond, 2007, p. 3).

Por consiguiente, Cuando la cultura es caracterizada por la confianza mutua y objetivos compartidos, el liderazgo puede convertirse en un sistema escolar dinámico y evolutivo mediante el apoyo a otros, teniendo la oportunidad de desarrollarse de manera permanente y sostenible. Tanto el director como los profesores reconocerán la necesidad de animarse para ejercer el liderazgo y así se gestionarán las acciones para ayudarlos a desarrollar habilidades de este tipo a través de su participación en la toma de decisiones.

### **2.3.3 Enfoques para la mejora educativa.**

La distribución del liderazgo dentro de la escuela y del aula, requiere de la intervención de diferentes personas y estructuras organizacionales, a manera de superar las dificultades contemporáneas y renovar sus servicios, de manera ya sea formal o bien informal, por lo que para su efecto sugiere estimar los siguientes enfoques para su eficacia que son sugeridos por Pont et al (2009).

**Alentar la distribución del liderazgo:** Etapa que implica los aspectos subsiguientes:

- Desarrollar equipos de liderazgo y distribuir tareas de forma institucional.
- Generar procesos informales de distribución de liderazgo, basándose en el conocimiento, de cada miembro al formar equipos, para vencer desafíos o necesidades contextuales o actuales.
- Reforzar la distribución del liderazgo, mediante la planificación de la sucesión y administración.
- Permitir que el personal docente y estudiantil participe en la distribución del liderazgo, de forma personal para forjar futuros directivos.
- Distribuir el liderazgo entre escuelas, para beneficiarse en conjunto de las economías de escala.

**Apoyar la distribución del liderazgo:** etapa que contempla las acciones próximas:

- Fomentar liderazgo para satisfacer la necesidad de ampliar el consorcio de directivos, mandos medios y líderes dentro del aula.
- Reflexionar las políticas públicas de educación, así como las posibles modificaciones en lo que concierne a mecanismos de rendición de cuentas para ajustarse a estructuras de liderazgo distribuido.
- Reconocer la función de equipos de liderazgo dentro de la escuela y del aula. Así como recompensar su participación y desempeño.

**Crear consejos escolares y contribuir con los mismos:** etapa que persigue los objetivos consecuentes:

- Asegurar la coherencia de expectativas, propósitos y composición del consejo escolar.
- Velar por los procesos de selección, para potenciar representatividad, alta calidad y candidatos comprometidos con capacidades honorables e idóneas en beneficio de la comunidad educativa.

- Fortalecer estructuras de apoyo, para asegurar la participación del concejo escolar y comunidad educativa, así como brindarles capacitación, para el desarrollo de habilidades, en temáticas como: gobernanza escolar, evaluación, mejora escolar, entre otras. (pp. 98-99).

#### **2.3.4 Docentes en continuo aprendizaje.**

La finalidad última del liderazgo distribuido es la formación de este tipo de comunidades en que los profesores de un Centro Educativo y sus administradores buscan y comparten continuamente el aprendizaje y actúan sobre él.

El propósito de sus actos es mejorar su eficiencia como profesionales en beneficio de los alumnos; así tal disposición se podría denominar también comunidades de indagación y mejora continua (Hord, 1997, p. 59).

Estos grupos de profesionales de la educación se caracterizan por compartir un fin común, donde se toman decisiones en forma colectiva, incluyen también a expertos o asesores que trabajan en el mismo centro para resolver problemas e inician con indagaciones acerca de lo que se sabe sobre determinado tema.

En estas comunidades se respetan las diferencias individuales y se promueve la reunión de evidencias formales sobre logros obtenidos o de otro tipo como base para la toma de decisiones.

Una comunidad profesional abocada, por ejemplo, a la resolución de un problema, a la formulación de un programa de trabajo o a la producción de un material, genera desde dentro, y a partir del aporte de cada participante, conocimiento que es nuevo o útil para el trabajo de cada uno de ellos.

Cuando una comunidad profesional de aprendizaje funciona bien, el liderazgo es también creativo y espontáneo conduciendo a unas comisiones temporales e inesperadas y a cambios para la adaptación, tendiente a vigorizar los aprendizajes de los alumnos, así como para ayudarles a aprender.

Estas comunidades presentan las características más positivas del liderazgo distribuido, como menciona Hargraves, A. y Fink, D (2008) al trabajar de forma colegiada y exigente en los ámbitos del compromiso y del debate crítico que requieren para enfrentarse a los problemas del aprendizaje del alumno. Además se

constituyen en una forma de vida que cambia por completo la cultura del Centro Educativo, en donde el liderazgo aparece para recompensar y cuidar las comunidades que indagan sobre la necesidad de las mejoras, para luego hacerlas realidad en beneficio de los estudiantes.

En este sentido se habla de comunidad de aprendizaje cuando se identifica la existencia de unos objetivos y valores compartidos entre todos los miembros de la institución, por lo que aquí se vuelve un inminente liderazgo distribuido, donde sus bases las constituyen el trabajo en equipo, la colaboración, el apoyo mutuo y la articulación entre práctica e investigación, dando lugar a una integración con la comunidad educativa, receptividad y trabajo interdisciplinar por medio de una corresponsabilidad, cambio de actitud y compromiso, con base en una acción docente participativa que encuentra en el diálogo su forma más elevada de expresión y desarrollo.

Esta correlación de la comunidad educativa con el trabajo con los alumnos dará lugar a un profundo cambio en donde el liderazgo compartido y la participación derribarán las antiguas estructuras jerárquicas, propiciando así una mejora en la organización del currículo, así como la puesta en marcha de nuevas metodologías de aprendizaje por parte del alumnado; siendo éste mismo el motor que lleve a indagar cómo se definen las tareas a discutir y realizar, la manera en que se produce el nuevo conocimiento que alimentará ese proceso de mejoramiento y el rol que desempeñan los participantes de acuerdo con el enfoque del liderazgo distribuido.

Si bien cada profesor o profesora que participa en una comunidad profesional tiene conceptos, valores, creencias personales sobre aquello que constituye su trabajo, significa que en el grupo tiene la posibilidad de abrir esta perspectiva uniéndola a la de otros participantes en la búsqueda de nuevas maneras de comprender una situación determinada y actuar sobre ella.

Desde el punto de vista del liderazgo distribuido, éste se genera en las interacciones de los líderes, seguidores, y su situación, por lo que cada uno de estos elementos es esencial para su aplicación. De ahí que considerando una perspectiva holística, “este tipo de liderazgo es visto como un todo que abarca la práctica de la

delegación, el intercambio, la colaboración, la dispersión y la democratización en las escuelas” (Robinson, V., Lloyd, C., y Rowe, K., 2008, p. 44).

### **2.3.5 Actualización docente y liderazgo distribuido.**

Existe una estrecha relación entre la profesionalización docente y el liderazgo distribuido, siendo éste el factor preponderante que propicia la creación de una cultura escolar donde se analicen en colectivo programas de estudio, enfoques psicopedagógicos, contenidos, competencias y estrategias que posibiliten una mejora en la calidad de los aprendizajes para los estudiantes, facilitando al mismo tiempo la práctica docente, así como la promoción de actitudes favorables de parte del mentor, tendientes a la apertura para el desarrollo de sus capacidades (Bolívar, 2010, pp. 20-21).

Ante tal relación, las implicaciones para este análisis son que como en cualquier profesión compleja, la enseñanza está en constante desarrollo y es un objeto de estudio que los maestros reflexionan y refinan durante el transcurso de sus carreras, por medios de capacitaciones de diversas índoles, impartidas por el ente rector de educación o personal. Como consecuencia se rechaza la noción del profesional pasivo en muchos esquemas de intensificación y se descarta también la del profesional aislado. Se busca reforzar el rol de un profesional interactivo, mismo que se presenta cuando los maestros se reúnen para trabajar en colegiados, en la aplicación de ideas nuevas, en el intento de resolver diferentes problemas, por lo que es interactivo en el sentido de dar y recibir ayuda.

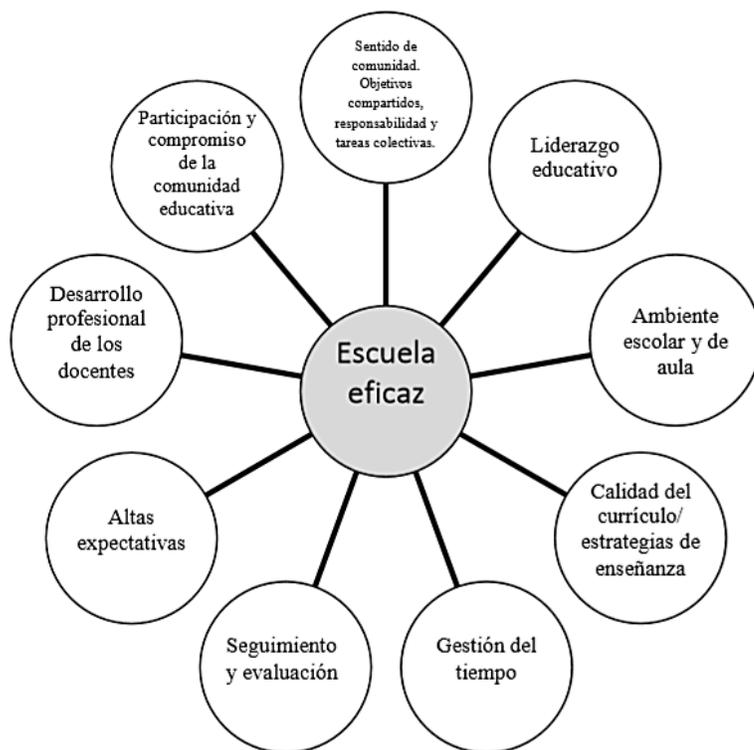
Consecuentemente el significado del cambio para el futuro no sólo implica la implementación de innovaciones, sino que también representa un cambio radical en la cultura de las escuelas y en el concepto de la enseñanza como una profesión. Es por ello que se requiere la presencia de un liderazgo distribuido, dimensión que llevaría al profesorado a contribuir en la creación de condiciones óptimas para el desarrollo de su capacidad de convertir a la escuela en una organización que aprende.

Cabe destacar la importancia de desarrollar tres componentes que están presentes en la profesionalización del colectivo docente con la finalidad de obtener una mejora escolar a través del liderazgo distribuido:

- Mediante el componente científico el docente se prepara para ser un agente educativo que posee conocimientos de una disciplina, de un área o áreas científicas donde ha de ejercer.
- Por medio del componente psicopedagógico, el profesor se prepara para ser un profesional que asume conocimientos teóricos, prácticos y tecnológicos de las ciencias de la educación para su aplicación en el ejercicio docente.
- En cuanto al componente cultural, el profesor se convierte en un agente poseedor de una cultura de ámbito general y de una cultura específica de conocimiento del medio donde ejercerá.

### 2.3.6 Relación escuela eficaz y El liderazgo distribuido.

Una escuela eficaz está determinada por una orientación con liderazgo. Tanto directivos y docentes son quienes establecen sus responsabilidades y se comprometen a influir en la calidad de la institución educativa, en todos los ámbitos, y por consecuencia en su eficacia. Los elementos esenciales que distinguen a las escuelas eficaces, según Murillo (2008) son los que se muestran en la figura 7.



*Figura 25. Elementos de una Escuela Eficaz. Fuente: Murillo (2008, p. 3-4).*

En el ámbito educativo la eficacia escolar ha permitido que la sociedad se transforme, ha contribuido a la disminución de las desigualdades sociales y ha permitido ofrecer oportunidades de forma igual para todos. Es importante no sólo observar los resultados, sino el proceso que lleve a lograrlo, resaltando la importancia del ambiente, el trabajo colegiado, el liderazgo individual que cada miembro asume, la intervención de todos los participantes y actores educativos comprometidos por lograr mejores resultados en la institución.

De esta manera con la participación de todos la escuela otorga a cada estudiante un aprendizaje significativo, como lo explica Bolívar (2010) tomando en cuenta los estudios relacionados a la eficacia y mejora de la escuela, estos han reconocido la función que ha ejercido el liderazgo en las organizaciones educativas, coadyuvando al incremento de los resultados de aprendizaje de sus estudiantes.

La función de los directivos se convierte en un elemento indispensable para la mejora de las escuelas, sobre todo en el impulso y fomento de la enseñanza, ya que los líderes contribuyen de manera indirecta al aprendizaje de los alumnos, mediante la influencia sobre los docentes y sus prácticas en el plantel educativo, Anderson (2010) y Bolívar (2010) también hace hincapié a esta influencia indirecta puesto que los directivos contribuyen en el desempeño de los docentes propiciando el desarrollo de sus capacidades, ejerciendo una motivación y compromiso en la labor docente y favoreciendo las condiciones del lugar en que trabajan, por lo que se crean nuevas prácticas que se ven reflejadas en el aprendizaje y resultados de los estudiantes.

El éxito del liderazgo en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes se encontrará determinado por las acciones pedagógicas desarrolladas en las aulas y por la forma en que el liderazgo se encuentre distribuido. Lo que se busca en las escuelas, con vías a la eficacia, es que se ejerza un liderazgo que sea capaz de gestar nuevos líderes, es decir impulsar un liderazgo distribuido, en donde cualquier integrante de la organización dirija y coordine las acciones a favor del logro de la misión. “El liderazgo debe alcanzar una distribución del poder; en el caso de las

escuelas se busca un liderazgo distribuido entre las distintas áreas que accionan a favor de la formación de los estudiantes” (Maureira, 2006, p.10).

El surgimiento de una cultura dirigida y que hace hincapié en el aprendizaje de los estudiantes advierte promover la participación y la unión entre los docentes, tener un sentido de las prácticas que llevan a cabo, desarrollar la comprensión y la visión de lo que se quiere lograr, de esa manera con un liderazgo distribuido se logrará una escuela eficaz, enfocada en la mejora de las prácticas de la enseñanza y en el logro de los resultados de los alumnos.

## Capítulo 3 Metodología

En este capítulo se presenta la metodología; la cual pretende dar una explicación sobre el diseño desde el que se realiza la investigación así como las razones por las que se eligió dicho método; los participantes a los que va dirigido; se describen los criterios utilizados para la elección de ellos; los tipos de instrumentos a utilizar; el procedimiento pretende mostrar paso a paso el desarrollo de la investigación. Por último se presenta la estrategia de análisis de datos, en la que se define la forma de analizar los datos que se recojan en esta investigación.

### 3.1 Enfoque Metodológico.

Se tomó como referencia el modelo Descriptivo de investigación, enfocado al componente cualitativo del liderazgo del personal directivo y el personal docente de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla departamento de La Libertad. Se indagará la percepción sobre liderazgo del personal directivo y el personal docente, también, se pretende identificar las características del perfil del docente y director líder, además de describir las características del liderazgo distribuido que favorecen a una Institución Educativa por lo que se llevara a cabo, la aplicación del instrumento seleccionado (encuesta).

La perspectiva metodológica que se siguió en este estudio es la Cualitativa, por la necesidad de explicar lo que acontece en las relaciones humanas y su ambiente, fenómenos que contienen una carga de complejidad, hace que la investigación cualitativa sea la más adecuada para el estudio de la realidad que vive la Organización, en cuanto al liderazgo con el que trabaja el personal docente y la dirección de la escuela ya antes mencionada.

#### ✓ **Según su alcance temporal**

Es transversal o transeccional. Al respecto Hernández, Fernández, y Baptista, (2010) señalaron que este tipo de diseños “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p.151).

#### ✓ **Tipo de investigación.**

La estrategia de indagación para esta investigación es el Estudio de Casos, ya que este es caracterizado por tratar de interpretar el fenómeno en el contexto que tiene lugar. Para Stake (2007), un estudio de caso es cuando se estudia una persona o un grupo de personas, así mismo menciona que es una base pobre para generalizar pero al mismo tiempo es más específica ya que se estudia a profundidad; Del mismo modo se afirma que esas generalizaciones que se realicen se pueden modificar o bien quitar o agregar nuevas hasta llegar a particularizaciones que es el punto fuerte del estudio de caso. (p.19)

El estudio de caso que se llevó a cabo en esta investigación es de tipo etnográfico descriptivo, debido a que se pretende exponer los fenómenos bajo estudio referidos al liderazgo entre el personal directivo y el personal docente. Los datos que se obtuvieron ilustraron y apoyan supuestos teóricos que sirven de base para diseñar y compartir con la institución una propuesta de mejora con estrategias que favorezcan el Liderazgo Distribuido en la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín.

#### ✓ **Diseño de la investigación.**

El diseño de la investigación de la presente tesis corresponde a un diseño no experimental, de corte transversal o transeccional. A partir de la propuesta del tema de investigación: “Diseño de estrategias que favorezcan un liderazgo distribuido en un centro de educación inicial / parvularia”, se diseñó el planteamiento de la investigación, para definir de forma más concreta el fenómeno, referido específicamente al término de liderazgo distribuido y sobre quien recae esta responsabilidad en el ambiente escolar, el universo de este estudio es la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín.

En esta investigación el liderazgo fue indagado tomando en cuenta la percepción del personal directivo y el personal docente en la Escuela de Educación Parvularia, por ser uno de los elementos fundamentales en la organización de la institución.

Esta investigación no se limitará únicamente a la recolección de datos, también al análisis de los mismos y, para apoyar a la escuela en cuestión se elaborará una propuesta que apoyará el funcionamiento de la institución desde otra perspectiva.

### 3.2 Participantes

Se eligió la Escuela de Educación Parvularia “José María San Martín”, dado que la institución manifestó estar interesada en participar en esta investigación sobre las estrategias que favorecen un liderazgo distribuido en Centro Escolares de educación inicial / parvularia; ya que están interesados en conocer dichas estrategias que se recomendaran por medio de una propuesta de mejora. Alude que estaría implementando dichas estrategias para la mejora de su institución para el beneficio de sus compañeras docentes, así como demás personal y sobre todo beneficiar a sus estudiantes.

En la primera visita se pudo constatar que la dirección toma en cuenta a sus compañeros docentes, de apoyo administrativo, ya que les pregunto si ellos estarían dispuestos a participar y colaborar para que dicha investigación se llevara a cabo en esta institución educativa. A la cual respondieron que si les interesaba participar.

Para la selección de los participantes se utilizará el muestreo Opinático ya que se identifican dentro del contexto grupo y personas que se reconocen como detentores de la información, los cuales son:

- ✓ **Directora:** máxima autoridad de la institución educativa, licenciada en educación Parvularia, ejerce el cargo desde mediados del año 2019.
- ✓ **Sub-Directora:** Ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela, licenciada en educación Parvularia.
- ✓ **Docentes:** Profesionales que imparte conocimientos enmarcados en una determinada ciencia o arte. Se eligieran de entre todos los docentes que conforman la planta, algunos para que representen la muestra; los cuales serán seleccionados bajo los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

#### 3.2.1 Selección de la muestra.

Han sido seleccionado 12 personas para la muestra de este estudio. Los criterios de inclusión que han sido tomados en cuenta para seleccionar la muestra son los siguientes:

- Años de servicio en la institución; en este criterio se tomarán en cuenta aquellos docentes que tengan más de 10 años de laborar en la institución
- Docente que ha cumplido con el rol de directores; en este criterio entran solo los docentes que cumplan con el criterio anterior.
- Docente que ha cumplido rol de subdirector y que cumpla con el criterio de los 10 años de servicio en esta institución.

Criterios de exclusión que han sido tomados en cuenta para seleccionar la muestra son los siguientes:

- Docentes que tengan menos de 10 años laborando en la institución donde se lleva a cabo la investigación.
- Docentes que han cumplido rol de director, pero, no cumplen con el criterio de los 10 años de laborar en la institución.
- Docentes que han cumplido rol de subdirector, pero, no cumplen con el criterio de los 10 años de laborar en la institución

### **3.3 Técnicas**

El proceso de la investigación cualitativa no tiene secuencia lineal es decir, se realizan acciones que se van efectuando una con otra para cumplir los objetivos que se establecieron para responder a la pregunta de investigación (Hernández et al., 2010 pág. 363).

La técnica por emplear en esta investigación es la Encuesta. La técnica de encuesta, “es la información que se obtiene a través de cuestionarios y sondeos de opinión masiva, generalmente en anonimato, con el propósito de conocer comportamientos y conocer tendencias de los encuestados sobre el hecho o fenómeno a estudiar”. (Hernández et al., 2010).

#### **3.3.1 Instrumento de recolección de datos.**

Para la obtención de datos fueron utilizados cuestionarios, Según Hernández, Fernández, y Baptista (2010), el cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 310). Los cuestionarios se aplican de dos maneras fundamentales: auto administrado y por entrevista personal o telefónica (Hernández et al., 2010 p. 235).

El cuestionario auto administrado que se utilizará se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos se proporcionará por contexto electrónico. El cuestionario utilizará escalas de tipo Likert, el cual consiste “en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra, y se pide que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala” (Hernández et al, 2010, p. 303).

La aplicación de los instrumentos se realizó en un formato Online, por medio de la plataforma Drive con la opción de formulario o aplicaciones con la función de video llamadas. Esta recolección de información está coordinada con la dirección de la Escuela de Educación Parvularia, en la cual la investigadora se pondrá en contacto con la directora y será ella la encargará de proporcionar el link de la plataforma donde estará situada la entrevista a las docentes que serán parte de la muestra seleccionada, se hará uso de recursos tecnológicos como teléfonos, computadoras, internet, plataforma Drive, para evidenciar la realización de la recolección de información.

Esta opción se tomó debido a que no se pueden realizar trabajo de campo de forma presencial ya que se han tomado medidas como la suspensión de clases en todo el territorio nacional debido a la pandemia del COVID-19.

Con este propósito después de la recolección de datos se analizar la información que brindaron los diferentes participantes, es decir, la dirección, subdirección y el personal docentes, para posteriormente triangular la información recabada.

### **3.4 Estrategia de Análisis de Datos.**

Al estudiar las diferentes técnicas para el análisis de datos en la investigación cualitativa, se considera que la triangulación es una de las técnicas más útiles para procesar información en trabajos de investigación. La triangulación sirve para comprobar la validez y fiabilidad del estudio, utilizada eminentemente en la investigación cualitativa, de la cual expone Bisquerra (1996), “que permite reconocer y analizar datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos entre sí”, (p. 264), por lo que mediante el uso de esta técnica se hace posible contrastar las fuentes de información obtenidas.

En la presente investigación, se utilizó la modalidad conocida como triangulación de fuentes de la cual consiste en diferentes fuentes para el estudio de un único fenómeno, por lo cual se considera que será útil para el análisis de los resultados, en el caso que se ocupara tres fuentes (dirección, sub dirección y personal docentes) aportan el mismo tipo de información administrando el mismo instrumento (cuestionario) de toma de datos. Con la finalidad de indagar la percepción sobre liderazgo, identificar las características del docente y director líder, describir las características del Liderazgo Distribuido que favorecen a una Institución Educativa para plantear una propuesta con estrategias que favorezcan este tipo de liderazgo dentro Centro Escolar de Educación Inicial / Parvularia.

#### **3.4.1 Categorías de análisis y definición de términos operativos.**

Las categorías de análisis de esta investigación surgen a partir de las preguntas y objetivos de la investigación las cuales se sustentan en el marco teórico sobre el liderazgo distribuido, con ellas definiremos los conceptos que se usaran para explicar el tema de investigación.

En la tabla 1 se muestra la Matriz de consistencia con categorías y subcategorías, en la cual se puede observar una definición conceptual y operacional de las categorías, la división en subcategorías de estos conceptos, y los ítems que corresponden a cada categoría.

**Tabla 1**

*Matriz de consistencia -categorías y subcategorías.*

| <b>Matriz de consistencia.</b>   |  |                             |   |   |  |                       |
|--|--|-----------------------------|---|---|--|-----------------------|
| <b>Preguntas del problema</b>  | <b>Objetivos de la investigación</b>   | <b>Categoría</b>            | <b>Definición conceptual</b>  | <b>Definición operacional</b>   | <b>Sub categoría</b>                   | <b>Ítem</b>           |
| ¿Cuáles estrategias se podrían implementar para favorecer el liderazgo distribuido en un Centro de Educación Inicial / Parvularia? | Identificar las estrategias que favorezcan el liderazgo distribuido en el personal directivo y personal docente de la Escuela de Educación Parvularia "José María San Martín". | <b>Organización escolar</b> | Es la encargada de estudiar integradamente todos los aspectos concernientes a los centros educativos en cuanto a mecanismos de control y poder social, en su dimensión estructural, interactuando todos los elementos y factores como un proceso secuencial y congruente a fin a que la orientación pedagógica y didáctica sea eficaz | <p>Se sustenta en una determinada legislación educativa, modelos administrativos y procedimientos administrativos; Comprende una serie de cuestiones y elementos de interés tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PEI</li> <li>• PEA</li> <li>• Manual de convivencia</li> <li>• Ideario</li> <li>• Organigrama; entre otros.</li> </ul> <p>Conllevan sistemas de relaciones, redes comunicacionales, procesos de decisión, niveles de compromiso con la misión y visión institucional que definen su dirección.</p> | *Cultura escolar<br>*Enfoque de mejora | 4<br>5<br>6<br>7<br>8 |

|  |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|---|--|
| ¿Cuál es la percepción docente sobre liderazgo?  | Indagar la percepción del personal directivo y personal docentes sobre el liderazgo.                        | <b>Liderazgo</b>                                  | El liderazgo es el conjunto de capacidades y habilidades que una persona tiene para influir en un grupo de trabajo determinado, para el logro de sus metas y objetivos. | Es la forma personal que cada directivo o personal docente estampa a su trabajo, es una manera de motivar a los compañeros docentes para conducirse al cumplimiento de los objetivos explotando las habilidades y capacidades individuales de cada integrante de la organización.                                 | *Tipos de liderazgo   | 1<br>2<br>3                                  |
| ¿Cuáles son las características del liderazgo docente en el equipo de trabajo de la Escuela de Educación Parvularia? | Estudiar la dinámica del liderazgo de directivos y personal docente en la institución Educativa en estudio. | <b>Perfil docente/<br/>Perfil directivo</b>       | Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas que un educador debe tener para desarrollar su labor educativa.   | Son indicadores que permiten conocer diferentes características de los docentes, entre ellas pueden ser:<br>*Títulos,<br>*Años de graduado,<br>*Años de servicio,<br>*Área de su desempeño,<br>*Capacidades y habilidades individuales, entre otras.  | *Conocimiento, información y actualización del personal docente.<br>*Motivación     | 9<br>10<br>11<br>12<br>13<br>14<br>15<br>16  |
| ¿Cuáles son las características del liderazgo distribuido que favorecen a una institución educativa?                 | Describir las características del liderazgo distribuido que favorecen a una institución educativa.          | <b>Características del liderazgo distribuido.</b> | Cualidad que es propia o peculiar del liderazgo distribuido por las cuales se definen o se distingue de otros tipos de liderazgo.                                       | Prácticas que ejercen cierta influencia hacia los demás desarrollando diferentes capacidades como escuchar, dialogar, trabajo en equipo, reflexión en conjunto, creatividad y agilidad para dar soluciones a problemas cotidianos y proponer mejoras, autoridad compartida, capacidad organizativa , entre otras. | *Comunicación<br>*Trabajo colaborativo<br>*Compromiso y responsabilidad distribuida | 17<br>18<br>19<br>20<br>21<br>22<br>23<br>24 |

## **Capítulo 4 Análisis y Discusión de los Resultados**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada en la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín, del municipio de Santa Tecla, del departamento de la Libertad.

Dicho análisis corresponde a encuestas aplicada a la directora y subdirectora, así como también a diez docentes de la Institución Educativa. Las encuestas se aplicaron en los meses de septiembre a octubre del 2020.

Con la muestra seleccionada, se indagó el liderazgo escolar en los siguientes aspectos: Organización escolar, el tipo de liderazgo ejercido, la percepción docente sobre liderazgo, el perfil docente y perfil directivo, así como, las características del liderazgo distribuido.

### **4.1 Presentación y Análisis de los Resultados**

La presentación y análisis de los resultados se desarrolla en tres fases, así:

Fase I. Se presenta una matriz relacionando las categorías de esta investigación y las estrategias que favorecen este tipo de liderazgo en un centro escolar de educación inicial / parvularia. Con los factores investigados en el estudio a través de la encuesta.

Fase II. Se analizan los resultados elaborando para cada pregunta una tabla mostrando las respuestas que brindaron a través de la encuesta los sujetos investigados (directora, sub directora y docentes). Luego se hace una descripción de los resultados obtenidos, buscando responder a la pregunta de investigación. El orden de estas preguntas es según las categorías a las que corresponden cada una.

Fase III. Se analizan los resultados obtenidos dando respuesta a los objetivos de esta investigación los cuales nacen de las preguntas creadas en el planteamiento del problema.

#### **4.1.1 Fase I**

A continuación se presenta una matriz que muestra la relación del marco teórico con las categorías y las Estrategias que favorecen un liderazgo distribuido en un centro escolar de educación inicial / parvularia. Finalmente en la tercera columna se puede ver los factores investigados en el estudio a través de la encuesta.

**Tabla 2**

*Matriz de relación de categorías, componentes que favorecen un liderazgo distribuido y factores investigados*

|   | <b>MARCO TEÓRICO</b>   | <b>INVESTIGACIÓN</b>   |
|---|--|--|
| <b>Categorías</b>                         | <b>Componentes que favorecen un liderazgo distribuido en un centro escolar de educación inicial / parvularia</b>   | <b>Factores investigados en el estudio a través de la encuesta</b>   |
| Organización Escolar                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo Educativo</li> <li>• Clima escolar</li> <li>• Procesos Académico</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima escolar</li> <li>• Procesos administrativos</li> <li>• Estructura Organizacional</li> <li>• Modelo de Liderazgo</li> <li>• Conocimiento de la visión y misión Institucional.</li> </ul>   |
| Liderazgo                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión administrativa del director.</li> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Participación del personal docente</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> <li>• Proyecciones a mediano y largo plazo</li> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Preparación académica del director y personal docente</li> <li>• Apoyo de otras instituciones</li> <li>• Preparación académica del director y personal docente</li> </ul> |
| Perfil directivo / Perfil docente         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades y habilidades individuales</li> <li>• Conocimiento, información y actualización del personal docente</li> <li>• Capacitaciones</li> </ul>   |
| Características del liderazgo Distribuido | <ul style="list-style-type: none"> <li>• participación de múltiples agentes</li> <li>• suma de influencias individuales</li> <li>• interdependencia, sincronización, articulación y</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo colaborativo</li> <li>• Compromiso y responsabilidad distribuida</li> <li>• Motivación</li> </ul>   |

---

coordinación de las  
partes.

---

Fuente: Elaboración propia.

Basado en las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas a la muestra de este estudio.

---

#### **4.1.2 Fase II.**

A continuación se presentan los resultados de la investigación detallando las respuestas obtenidas en cada pregunta del cuestionario, para luego hacer análisis de los resultados.

Se presentan tablas que exponen los hallazgos obtenidos y así dar respuesta a la problemática y los objetivos formulados. Contrastando los hallazgos con los estudios citados en marco teórico de este estudio.

Con respecto al objetivo “Indagar la percepción del personal directivo y personal docentes sobre el liderazgo”. Según la categoría liderazgo y su sub categoría tipos de liderazgo se agrupan las preguntas 1,2 y 3.

Con respecto al objetivo “Identificar las estrategias que favorezcan el liderazgo distribuido en el personal directivo y personal docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín”, según la categoría Organización escolar y sus sub categorías cultura escolar y enfoque de mejora se agrupan las preguntas 4, 5, 6, 7, 8.

Referente al objetivo “estudiar la dinámica del liderazgo de directivos y personal docente en la institución Educativa en estudio” según la categoría perfil docente/ perfil directivo y sus sub categorías Conocimiento, información y actualización del personal docente, Motivación. Se agrupan las preguntas 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16.

Para finalizar con el objetivo “Describir las características del liderazgo distribuido que favorecen a una institución educativa” con la categoría Características del liderazgo distribuido y sus sub categorías comunicación, trabajo colaborativo, compromiso y responsabilidad distribuida. Se agrupan las preguntas 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24.

## Análisis e interpretación de la pregunta 1.

En la tabla 3 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta uno de la encuesta.

Pregunta 1. De los modelos de liderazgo que se le presentan a continuación, ¿Con cuál se identifica la Institución Educativa?

**Tabla 3**

*Resultados pregunta 1.*

| Modelo de liderazgo | Dirección | Sub dirección | Docentes |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---------------------|-----------|---------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                     |           |               | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Transaccional       |           |               |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Transformacional    |           |               |          |   |   |   |   |   | X |   | X |    |
| Situacional         |           |               |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Distribuido         |           |               |          |   |   |   | X |   |   |   |   |    |
| Organizacional      |           |               |          |   |   |   |   | X |   | X |   | X  |
| Participativo       | X         | X             | X        | X | X |   |   |   |   |   |   | X  |

Al analizar el modelo de liderazgo con el cual se identifica la Institución Educativa, el resumen de los resultados refleja que: el liderazgo Participativo es con el cual la mayoría de los encuestados se identifica, este tipo de liderazgo es aquel que más tiene en cuenta las aportaciones de los miembros del equipo y el que basa su toma de decisiones en dichas aportaciones. Seguido por el liderazgo Organizacional el cual abarca cuatro componentes: liderazgo individual, manejo del desempeño, estructura organizacional y valores organizacionales.

El liderazgo es una característica que distingue a centros escolares con resultados destacables en los aprendizajes de sus alumnos, según estudio por la propia OCDE (Pont et al (2009). sitúan al liderazgo educativo como el segundo factor interno a la escuela que más relevancia tienen en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado.

Contrastando el resultado con el estudio antes mencionado y el marco teórico expuesto podemos mencionar que se percibe un liderazgo participativo en el manejo del centro educativo, con una primacía de este modelo de liderazgo, con respecto a los otros modelos de liderazgo.

### **Análisis e interpretación de la pregunta 2.**

En la tabla 4 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la Dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta dos de la encuesta.

Pregunta 2: ¿Considera que es mejor trabajar liderazgo en una sola persona o compartir este liderazgo con otros docentes que puedan asumir un rol como líder dentro de la institución educativa?

**Tabla 4.**

*Resultados pregunta 2*

| Consideraciones | Dirección | Sub dirección |   | Docentes |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |
|-----------------|-----------|---------------|---|----------|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|
|                 |           | 1             | 2 | 3        | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |   |   |
| SI              | X         |               | X | X        | X | X | X | X | X | X | X  | X | X | X |
| NO              |           | X             | X |          |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |

Los resultados muestran que la mayoría de las personas encuestadas en este estudio consideran que es mejor trabajar el liderazgo en una sola persona y no compartir esta responsabilidad de liderar con otros docentes dentro de la institución educativa.

Es importante mencionar que en toda organización se encuentran personas especializadas en algún campo o desarrolla determinadas competencias las cuales se encuentran relacionadas con sus intereses, habilidades, destrezas y conocimientos; pero aun trabajando en una misma área o campo con roles similares, existen personas que destacan en hacer alguna acción basándose en su experiencia y conocimientos previos, por lo que Elmore (2000) hace mención que “es indispensable compartir e intercambiar con los demás y lograr mejores resultados”. (p.15).

Esto nos lleva a instigar a los docentes a crear un ambiente en donde puedan nacer nuevos líderes y así poder explotar estas capacidades y habilidades por las cuales se destaca de los otros.

### **Análisis e interpretación de la pregunta 3.**

En la tabla 5 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta tres de la encuesta.

Pregunta 3: Encuesta para dirección y sub dirección. ¿Estimula usted desde la dirección el surgimiento del liderazgo entre los profesores?

**Tabla 5**

*Resultado pregunta 3 (dirección y sub dirección).*

| Consideraciones | Dirección | Sub dirección |
|-----------------|-----------|---------------|
| SI              | X         |               |
| NO              |           | X             |

En la tabla 6 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a los docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta tres de la encuesta.

Pregunta 3: Encuesta para docentes. ¿Considera que hay motivación y estimulación hacia el personal docente desde la dirección para surgimiento del liderazgo entre los profesores?

**Tabla 6**

*Resultados pregunta 3 (docentes).*

| Consideraciones | Docentes |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| SI              | X        | X | X | X | X | X | X | X | X | X  |
| NO              |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

De acuerdo con los resultados obtenidos, la dirección manifiesta que es esta la que se encarga de estimular a su personal docente para que surjan nuevos líderes dentro de la Institución Educativa.

El personal docente acierta con esta respuesta al manifestar que se siente motivado y estimulado por parte de la dirección de la Escuela de Educación Parvularia para que surjan el liderazgo entre el personal docente. Un director es mucho más que un jefe, un director es un líder que motiva a sus docentes y les ayuda a recordar la razón por la cual están ahí. Dicho líder es el encargado de que cada uno de los profesores se sienta valorado y entienda la importancia de su misión.

#### **Análisis e interpretación de la pregunta 4.**

En la tabla 7 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta cuatro de la encuesta.

Pregunta 4: para la dirección. Considera que su liderazgo contribuye a mejorar el clima laboral en su institución.

**Tabla 7**

*Resultados pregunta 4 (dirección).*

| Consideraciones | Dirección |
|-----------------|-----------|
| SI              | X         |
| NO              |           |

En la tabla 8 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta cuatro de la encuesta.

Pregunta 4: para personal docente y sub dirección ¿Considera que el liderazgo que aporta el personal directivo mejora el clima laboral en su institución?

**Tabla 8***Resultados pregunta 4 (sub dirección y docentes).*

| Consideraciones | Sub       | Docentes |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----------------|-----------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                 | dirección | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| SI              |           | X        | X | X | X | X | X | X | X | X | X  |
| NO              | X         |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

De acuerdo a los resultados, si el modelo de liderazgo aplicado por la Dirección contribuye a la mejora del clima escolar, se tiene que el total de docentes encuestados está de acuerdo de que el modelo de liderazgo del Director contribuye con el buen clima escolar, sin embargo la subdirección manifiesta lo contrario. En síntesis, se puede decir que el buen clima escolar es reconocido por toda la comunidad educativa y confirma que el modelo de liderazgo que se aplica, influye en el clima escolar de una organización educativa. La tabla 8 de la pregunta cuatro evidencia que en la Escuela de Educación Parvularia que es objetos de estudio, se encuentran elementos, como el clima escolar, que es uno de los factores subrayados por UNICEF (2000) en su estudio *Defining Quality in Education*, que dice: “la calidad en educación incluye: Ambientes que son saludables, seguros, sensibles y brindan protección de género y que proveen adecuados recursos y facilidades”.

Asimismo el estudio, (USAID, 2008) menciona que el clima de convivencia escolar es un factor determinante para el aprendizaje que constituye un planteamiento extendido en la literatura sobre la escuela y sus procesos de aprendizaje. Para algunos autores, incluso se trata del factor más importante para el logro de los objetivos institucionales. El buen o mal clima escolar es uno de los componentes del liderazgo que está influenciado por la estructura organizacional y el liderazgo individual de cada miembro de la Institución Educativa.

#### **Análisis e interpretación de la pregunta 5.**

En la tabla 9 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José

María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta cinco de la encuesta.

Pregunta 5: ¿Se comparte y promueve la visión y misión institucional con todo el personal docente?

**Tabla 9**

*Resultados pregunta 5*

| Consideraciones | Dirección | Sub<br>dirección | Docentes |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |
|-----------------|-----------|------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
|                 |           |                  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |
| SI              | X         | X                | X        | X | X | X | X | X | X | X | X | X  | X |
| NO              |           |                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |

En general, de acuerdo a los resultados obtenidos, con referencia a esta pregunta la visión y misión institucional es conocida y ha sido socializada con todo el personal docente de la comunidad educativa.

La importancia de promoverlas es que en ellas, se enuncian lo que como institución se quiere reflejar en el presente y en el futuro y deben ser el punto de partida de la labor docente, antes de una planeación, antes de manejar mil recursos tecnológicos es necesario que se tenga claro qué es lo que la escuela requiere de su personal docente.

### **Análisis e interpretación de la pregunta 6.**

En la tabla 10 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta seis de la encuesta.

Pregunta 6: ¿Participó activamente en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional?

**Tabla 10**

*Resultados pregunta 6*

| Consideraciones | Dirección | Sub<br>dirección | Docentes |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |
|-----------------|-----------|------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
|                 |           |                  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |
| SI              | X         | X                | X        | X | X | X | X | X | X | X | X | X  | X |
| NO              |           |                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |

De acuerdo al resultado de la encuesta, todo el personal directivo y docente de la Institución educativa participó activamente en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.

Uno de los factores clave para mejorar el aprendizaje escolar es empoderar a otros para que tomen decisiones importantes. De acuerdo a estudio (Leithwood, 2004), lo mencionado anteriormente es un objetivo clave para los líderes, cuándo los mecanismos de rendición de cuentas incluyen dar una gran participación a la comunidad educativa.

Este resultado confirma que para un buen liderazgo distribuido se debe promover la participación del personal docente en la toma de decisiones del centro escolar, en este caso la participación en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.

### **Análisis e interpretación de la pregunta 7.**

En la tabla 11 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta siete de la encuesta.

Pregunta 7: ¿Hay proyecciones de crecimiento a corto y mediano plazo para el Centro Escolar y que están sustentadas en el Proyecto Educativo Institucional?

**Tabla 11**

*Respuestas pregunta 7*

| Consideraciones | Dirección | Sub<br>dirección | Docentes |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |
|-----------------|-----------|------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
|                 |           |                  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |
| SI              | X         | X                | X        | X | X | X | X | X | X | X | X | X  | X |
| NO              |           |                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |

Los resultados muestran que en su totalidad de la población encuestada exterioriza que hay proyecciones de crecimiento a corto y mediano plazo que se encuentren sustentados en el PEI.

“Los líderes escolares necesitan tener habilidades asociadas con una planeación productiva y la implementación de dichos planes. En realidad todos los líderes escolares necesitan estar capacitados en procesos estratégicos de gran escala” (Leithwood, 2004). Poseer pensamiento estratégico es uno de los factores que

influyen en la calidad de atención al estudiante, Los recursos materiales son importantes en una institución educativa, pero lo son más valiosos los recursos humanos con las que se cuenta, por eso es vital que los directores cuenten con un pensamiento estratégico para la distribución del liderazgo al personal docente teniendo en cuenta cada una de las competencias individuales.

### **Análisis e interpretación de la pregunta 8.**

En la tabla 12 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta ocho de la encuesta.

Pregunta 8: ¿Considera al Proyecto Educativo Institucional una herramienta pedagógica administrativa básica?

**Tabla 12**

*Respuestas pregunta 8*

| Consideraciones | Dirección | Sub<br>dirección | Docentes |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----------------|-----------|------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                 |           |                  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| SI              | X         | X                | X        | X | X | X | X | X | X | X | X | X  |
| NO              |           |                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

De acuerdo a los resultados obtenidos se considera que el PEI es una herramienta pedagógica administrativa básica. Se evidencia que para la Dirección el PEI es una herramienta valiosa para administrar. Este reconocimiento es un hecho positivo para la buena marcha de los centros escolares.

En este sentido el Proyecto Educativo Institucional es una práctica institucional que le permite a la escuela resignificar los fines educativos definidos a nivel nacional y jurisdiccional para realizarlos de acuerdo con sus características, y la participación de los docente es muy importante ya que es en este donde se otorga sentido a los proyectos específicos que se encaran para transformar los diferentes procesos institucionales.

Un PEI integral enfatiza y promueve el trabajo en equipo en cual se establezcan acuerdos y consensos que conlleven a la toma de decisiones consecuentes. De

igual modo se espera un desarrollo de competencias y/o habilidades sociales de tipo relacional, en donde las ideas apunten a la innovación y no sean más resistentes al cambio; con conocimiento y sustento teórico, en donde se visualicen competencias técnicas, enmarcadas en un liderazgo distribuido para el desarrollo pleno de un trabajo colaborativo, pero con claridad en roles y funciones de cada integrante de la Institución educativa.

### **Análisis e interpretación de la pregunta 9.**

En la tabla 13 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta nueve de la encuesta.

Pregunta 9: ¿Posee título universitario o de áreas técnicas?

**Tabla 13**

*Respuestas pregunta 9*

| Consideraciones               | Dirección | Sub       |   | Docentes |   |   |   |   |   |   |   |    |   |  |
|-------------------------------|-----------|-----------|---|----------|---|---|---|---|---|---|---|----|---|--|
|                               |           | dirección | 1 | 2        | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |  |
| Profesorado                   |           | X         | X |          |   |   |   | X | X |   |   |    |   |  |
| Licenciatura en Educación     | X         |           |   | X        |   | X |   |   |   | X | X | X  | X |  |
| Docencia Universitaria        |           |           |   |          |   |   |   |   |   |   |   |    |   |  |
| Curso de formación pedagógica |           |           |   |          |   |   |   |   |   |   |   |    |   |  |
| Otro                          |           |           |   |          |   | X |   |   |   |   |   |    |   |  |

Los resultados muestran que el personal directivo y el personal docente han sido formados con una educación formal, la dirección tienen título de licenciatura en educación y más del 50.0% de la docentes muestran tienen Licenciatura en Educación y un 36% profesorado y solo una unidad de análisis manifiesta tener otra clase de título.

El perfil docente es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas que un educador debe tener para desarrollar su labor educativa esto añade un toque

especial a la hora de ejercer su liderazgo individual dentro de la Institución educativa, como se plantea en el marco teórico de este estudio.

### **Análisis e interpretación de la pregunta 10.**

En la tabla 14 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta diez de la encuesta.

Pregunta 10. ¿Existe un plan de capacitación del personal docente en que le permitan actualización y formación permanente?

**Tabla 14**

*Respuestas pregunta 10*

| Consideraciones | Dirección | Sub       |   |   | Docentes |   |   |   |   |   |   |    |   |
|-----------------|-----------|-----------|---|---|----------|---|---|---|---|---|---|----|---|
|                 |           | dirección | 1 | 2 | 3        | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |
| SI              | X         | X         | X | X | X        | X | X | X | X | X | X | X  | X |
| NO              |           |           |   |   |          |   |   |   |   |   |   |    |   |

Los resultados en su totalidad demuestran que en el Centro educativo en estudio existe un plan de capacitación docente en que se le permite actualización y formación permanente al personal directivo y personal docente.

La capacitación hace sentir a todos los colaboradores de una organización humana personas importantes; y no solo esto, sino que éste suele ser un proceso dinámico que logra aumentar el talento, y como consecuencia de ello, el ascenso en puestos de mayor responsabilidad y complejidad como lo es el liderazgo.

*“La mayoría de los centros educativos paga un salario económico a través del cual pueden obtener profesionales de la educación con capacidad. Sin embargo, los centros educativos que intentan ser excelentes se distinguen porque además de dar ese salario económico dan un salario espiritual, capacitación, desarrollo de competencias, y no hablamos sólo de las competencias de índole técnica sino de una capacitación en aspectos humanos y sociales”* Gorrochotegui (2012).

### **Análisis e interpretación de la pregunta 11.**

En la tabla 15 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José

María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta 11 de la encuesta.

Pregunta 11: ¿Participa en forma activa en proyectos o programas que se desarrollan a nivel local por parte del Ministerio de Educación?

**Tabla 15**

*Respuestas pregunta 11*

| Consideraciones | Dirección | Sub<br>dirección | Docentes |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----------------|-----------|------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                 |           |                  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| SI              | X         | X                | X        | X | X | X | X | X | X | X | X | X  |
| NO              |           |                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

Los resultados obtenidos muestran la participación activa que tiene la Escuela de Educación Parvularia en los proyectos o programas que se desarrollan a nivel local por parte del Ministerio de Educación. Cabe mencionar que esta es la Escuela escogida por el Ente Rector de Educación para llevar a cabo el Proyecto de Círculos de Familia, el cual beneficia a las familias que forman parte de esta institución, así como, a familias de las colonias y cantones aledaños a esta institución Educativa, cabe destacar que es la Escuela de Educación Parvularia del sector público del municipio de Santa Tecla que cuenta con mayor población estudiantil de este nivel, además de haberse implementando la educación inicial tres desde el año pasado. Por ello su personal docente se encuentra comprometido al desarrollo de los programas y proyectos dirigidos por el MINEDUCYT.

El INFOD (Instituto Nacional de Formación Docente) es creado para dar respuesta a la necesidad planteada por las instancias públicas y privadas de elevar la calidad docente del país. La Ley de creación del INFOD establece la elaboración e implementación de una política Institucional de formación docente, esta política se implementará a través del Plan Nacional de formación docente cuya extensión es quinquenal y abarcará la formación inicial, en servicio y la atención a los docentes noveles. (MINEDUCYT, 2018)

Se caracteriza por ser dinámico, participativo, pertinente, cambiante, sistemático y riguroso, como la educación, y es socialmente comprometido con el

fortalecimiento del tejido social desde el desarrollo de capacidades ciudadanas y productivas en las y los salvadoreños.

### **Análisis e interpretación de la pregunta 12.**

En la tabla 16 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta 12 de la encuesta.

Pregunta 12: ¿El personal directivo comparte con el personal docente los conocimientos adquiridos en capacitaciones, proyectos, programas que imparte el Ministerio de Educación?

**Tabla 16**

*Respuestas pregunta 12*

| Consideraciones | Dirección | Sub<br>dirección | Docentes |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |
|-----------------|-----------|------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
|                 |           |                  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |
| SI              | X         | X                | X        | X | X | X | X | X |   | X | X | X  | X |
| NO              |           |                  |          |   |   |   |   |   |   | X |   |    |   |

Los resultados muestran que el personal docente está enterado de los conocimientos adquiridos en capacitaciones, proyectos, programas que imparte el Ministerio de Educación a la dirección como parte de su formación a directores.

La comunicación que debe existir entre el personal directivo y el personal docente es importante para llegar alcanzar un buen liderazgo, compartir conocimientos adquiridos por la dirección con el personal docente muestra su responsabilidad como líder para instruir a sus colegas, lo que es una fortaleza, ya que muestra que hay actualización de conocimientos en esta Escuela de Educación Parvularia.

### **Análisis e interpretación de la pregunta 13.**

En la tabla 17 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta 13 de la encuesta.

Pregunta 13: Marque a continuación que tipo de apoyo recibe la escuela de educación parvularia de otras instituciones (Alcaldía municipal, ONG, empresas privada, entre otras)

**Tabla 17**

*Respuestas pregunta 13*

| Consideraciones                   | Dirección | Sub<br>dirección | Docentes |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----------------------------------|-----------|------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                                   |           |                  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Capacitaciones                    |           | X                | X        |   |   |   | X | X |   | X |   | X  |
| Donaciones económicas             |           |                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Donaciones de recursos materiales | X         |                  |          | X | X |   |   |   | X |   | X | X  |
| Becas                             |           |                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

Los resultados muestran que la Escuela de Educación Parvularia es beneficiada por otras instituciones otorgándoles capacitaciones y donaciones de recursos materiales. Lo cual muestra que la dirección tiene que tener una buena gestión para poder negociar estos tipos de ayuda.

Una buena gestión en una Institución Educativa permite mantener un poco el orden, la calidad de los servicios educativos ofrecidos. Por su parte, el liderazgo se ocupa del cambio. El sector educativo evoluciona cada vez más y se vuelve más complejo, razón por la cual el liderazgo ha obtenido una mayor importancia. Desarrollar un liderazgo como el que se hacía en años anteriores ya no es suficiente, es fundamental realizar cambios drásticos para continuar y poder competir con éxito a las exigencias educativa del presente.

Estos cambios requieren de buenos líderes que los oriente, guíe, los inspire y los motive a cumplir con los objetivos de la Institución.

#### **Análisis e interpretación de la pregunta 14.**

En la tabla 18 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta 14 de la encuesta.

Pregunta 14: ¿Los docentes reciben apoyo técnico de parte del personal directivo para el desarrollo de su trabajo?

**Tabla 18**

*Respuestas pregunta 14*

| Consideraciones | Dirección | Sub<br>dirección | Docentes |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |
|-----------------|-----------|------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
|                 |           |                  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |
| SI              | X         | X                | X        |   |   |   | X | X |   | X | X | X  | X |
| NO              |           |                  |          | X | X |   |   |   | X |   |   |    |   |

Se puede observar a través de los resultados obtenidos el personal docente manifiesta tener apoyo técnico para la realización de su trabajo por parte de la dirección del Centro Educativo.

Los líderes son los encargados de guiar, animar, motivar y mediar en situaciones de conflicto de sus colegas, y busca el equilibrio la satisfacción de necesidades individuales e institucionales. También es el responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias.

La dirección es la responsable de la funcionabilidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales. Por ello, los líderes convierten a la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes, si se distribuye el liderazgo entre el personal docente de acuerdo a sus capacidades y habilidades este proceso será más fácil y el recorrido más corto para el logro de sus metas.

### **Análisis e interpretación de la pregunta 15.**

En la tabla 19 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José

María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta 15 de la encuesta.

Pregunta 15: ¿Ha recibido capacitación en los últimos años que apoye el rol que desempeña como docente?

**Tabla 19**

*Respuestas pregunta 15*

| Consideraciones | Dirección | Sub<br>dirección | Docentes |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |
|-----------------|-----------|------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
|                 |           |                  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |
| SI              | X         |                  | X        | X | X | X | X | X | X | X | X | X  | X |
| NO              |           | X                |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |

Con estos resultados se puede observar que el personal docente está en constante capacitación para el desarrollo de su rol como docente, así mismo, la dirección está capacitada para el rol que está desempeñando actualmente en el Centro Educativo. Diferenciando únicamente la sub dirección la cual manifiesta no haber recibido ningún tipo de capacitación para el rol que desempeña.

Como se menciona en el marco teórico la finalidad última del liderazgo distribuido es la formación de comunidades en que los profesores de un Centro Educativo y sus administradores buscan y comparten continuamente el aprendizaje y actúan sobre él.

Como en cualquier profesión compleja la docencia y la enseñanza está en constante desarrollo y es un objeto de estudio que los maestros reflexionan y refinan durante el transcurso de sus carreras, por medios de capacitaciones de diversas índoles, impartidas por el ente rector de educación o personal.

### **Análisis e interpretación de la pregunta 16.**

En la tabla 20 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta 16 de la encuesta.

Pregunta 16. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido y cual área ha fortalecido con estas capacitaciones?

**Tabla 20***Respuestas pregunta 16*

| <b>Muestra.</b>      | <b>Consideraciones.</b>  |
|----------------------|--|
| <b>Dirección</b>     | Especialización en Administración Escolar  |
| <b>Sub dirección</b> | Ninguna  |
| <b>Docente 1</b>     | Google classroom<br>Capacitación para el uso de para trabajar en la clases virtuales.  |
| <b>Docente 2</b>     | Capacitación sobre primera infancia. Áreas fortalecidas manejo de tecnología.  |
| <b>Docente 3</b>     | Capacitación de primera infancia y capacitación en tecnología. Classroom.  |
| <b>Docente 4</b>     | Especialista en educación inicial y parvularia   |
| <b>Docente 5</b>     | Actualización en informática. Me ha beneficiado en estar más actualizada en la tecnología  |
| <b>Docente 6</b>     | Psicológicas, técnicas interactivas de comunicación.   |
| <b>Docente 7</b>     | Fortalecimientos en desarrollo de la niñez y adolescencia  |
| <b>Docente 8</b>     | Google classroom   |
| <b>Docente 9</b>     | Planeación Didáctica, Evaluación, Elaboración de material Didáctico, Capacitación de Classroom y Capacitaciones Psico social. Etc. |
| <b>Docente 10</b>    | Uso de Google Classroom  |

Se pueden observar las últimas capacitaciones recibidas por el personal directivo y personal docente, en el cual se observa se han capacitado en herramientas tecnológicas, primera infancia y educación inicial, lastimosamente no se muestra capacitación ni actualización en liderazgo escolar.

### **Análisis e interpretación de la pregunta 17**

En la tabla 21 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta 17 de la encuesta.

Pregunta 17: ¿Considera que el trabajo en equipo le permite obtener resultados satisfactorios?

Tabla 21

Respuestas pregunta 17

| Consideraciones | Dirección | Sub<br>dirección | Docentes |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |
|-----------------|-----------|------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
|                 |           |                  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |
| SI              | X         | X                | X        | X | X | X | X | X | X | X | X | X  | X |
| NO              |           |                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |

Se puede observar cómo tanto el personal directivo y el personal docente están conscientes de la importancia que tiene el trabajo en equipo, por ello, es necesario generar espacios de involucramiento, participación y trabajo en equipo por parte de los docentes y personal directivo, en el que se potencie la interdependencia y corresponsabilidad de las tareas, con el propósito de generar oportunidades de aprendizaje significativos para niños y niñas de educación parvularia de esta Institución Educativa.

Liderar el trabajo en equipo no es tarea fácil, como lo afirma Bolívar (2011), ya que menciona que es allí donde entra en juego el liderazgo distribuido, el objetivo de esta tarea es permitir que las competencias de un liderazgo para el aprendizaje y el liderazgo docente se contextualicen y conjuntamente se desarrollen para lograr una misión la cual consiste en mejorar los aprendizajes de los estudiantes. (p.269).

Se demuestra entonces que trabajar uniendo esfuerzos es mucho mejor que un trabajo individualizado, y es así como se logra aprender y captar de las capacidades y habilidades de los colegas, para poder desarrollar un liderazgo en el cual todos tengan un lugar según cada competencia individual para sumar con otra diferente a la nuestra.

### **Análisis e interpretación de la pregunta 18.**

En la tabla 22 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta 18 de la encuesta.

Pregunta 18: ¿Participan los maestros en la planeación y toma de decisiones de las actividades, proyectos de la institución educativa?

**Tabla 22**

*Respuestas pregunta 18*

| Consideraciones | Dirección | Sub<br>dirección | Docentes |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |
|-----------------|-----------|------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
|                 |           |                  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |
| SI              | X         | X                | X        | X | X |   |   | X | X | X |   | X  |   |
| NO              |           |                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |
| A VECES         |           |                  |          |   |   |   | X |   |   |   |   | X  | X |

Se puede observar que se toma en cuenta la participación del personal docente en la planeación y toma de decisiones de las actividades, proyectos de la institución educativa.

Para lograr los cambios que sean de beneficio para la institución educativa, la participación en la toma de decisiones por parte del personal directivo y el personal docente es vital, de esta forma se desarrolla la creatividad y se formulan las estrategias para lograr los proyectos educativos. Para muchos un líder es el responsable de la toma de decisiones, y verificar que los miembros cumplan con los objetivos que los hagan alcanzar un fin determinado. La importancia que tiene el liderazgo en las escuelas es fundamental para su buen funcionamiento y si a ello le atribuimos la distribución entre los integrantes del centro de educativo se obtendrán mejores resultados en la cultura escolar, reflejada en un mayor compromiso, responsabilidad y toma de decisiones de directivos y docentes.

### **Análisis e interpretación de la pregunta 19.**

En la tabla 23 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta 19 de la encuesta.

Pregunta 19: ¿Entre el profesorado existe apoyo y comunicación para comprometerse con nuevos proyectos?

**Tabla 23***Respuesta pregunta 19*

| Consideraciones | Dirección | Sub<br>dirección | Docentes |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----------------|-----------|------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                 |           |                  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| SI              |           | X                | X        | X | X |   | X | X | X | X | X |    |
| NO              |           |                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| A VECES         |           |                  |          |   |   | X |   |   |   |   | X |    |
| CASI SIEMPRE    | X         |                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

En un buen liderazgo es primordial la comunicación y el apoyo de todos los integrantes de la organización, con los resultados obtenidos se puede manifestar que en esta Institución educativa existe este apoyo y comunicación entre el personal que labora en la Escuela de Educación Parvularia para comprometerse con nuevos proyectos y que estos se lleven a cabo.

En este sentido se puede concebir a esta Institución como una comunidad en continuo aprendizaje ya que cuando se identifica la existencia de nuevos objetivos y metas por cumplir entre todos los miembros de la institución se concibe compromiso que conlleva responsabilidad para con el proyecto planteado.

#### **Análisis e interpretación de la pregunta 20.**

En la tabla 24 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta 20 de la encuesta.

Pregunta 20: ¿Existe dentro de la Institución otras personas que se identifican como líderes y comparten responsabilidades para lograr la Misión y Visión de la escuela de educación parvularia?

**Tabla 24***Respuestas pregunta 20*

| Consideraciones | Dirección | Docentes      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----------------|-----------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                 |           | Sub dirección | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| SI              | X         | X             | X | X |   |   | X | X | X | X | X |    |
| NO              |           |               |   |   |   | X |   |   |   |   |   | X  |

Al triangular los resultados obtenidos se puede ostentar que los miembros de la organización tienen la perspectiva que en la Institución educativa pueden existir otros líderes a parte de la dirección.

Los líderes educativos deben orientar la conducción de grupos de personas en este caso sería la comunidad educativa (docentes, personal de administrativo, padres de familia) a la transformación e implementación de prácticas educativas efectivas con la finalidad de generar la mejora de la institución y de la educación, logrando alcanzar de esta manera la misión y visión Institucional.

Todos los docentes deben de ejercer liderazgo dentro del aula y que este tenga impacto dentro de la institución educativa, , buscando desarrollar y aportar al cumplimiento de la misión y al alcance de la visión, de manera que se visualice en su labor el sentido de pertenencia el compromiso con la institución.

### **Análisis e interpretación de la pregunta 21.**

En la tabla 25 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta 21 de la encuesta.

Pregunta 21: Si existen estas personas ¿quiénes son?:

**Tabla 25***Respuestas pregunta 21*

| <b>Muestra.</b>      | <b>Consideraciones.</b>  |
|----------------------|--|
| <b>Dirección</b>     | Docentes de la Institución   |
| <b>Sub dirección</b> | Las coordinadoras  |
| <b>Docente 1</b>     | Alcaldía municipal. Padres de familia  |
| <b>Docente 2</b>     | Asesoras, alcalde, personal de salud   |
| <b>Docente 3</b>     | Ministerio de Salud, Alcaldía y Policía Nacional Civil   |
| <b>Docente 4</b>     | No existen   |
| <b>Docente 5</b>     | Asesora pedagógica   |
| <b>Docente 6</b>     | Lógicamente los padres de familia que con esta situación de la pandemia y nuestra asesoría están más involucrados en la educación de sus hijos |
| <b>Docente 7</b>     | Directora y sub Directora  |
| <b>Docente 8</b>     | Mayela de Iglesias.  |
| <b>Docente 9</b>     | Directora, Sub Directora y Coordinadoras de Pabellón según grupo Etario y Coordinadoras de proyectos ,Coordinadoras de Comité                  |
| <b>Docente 10</b>    | –  |

Los resultados muestran desafortunadamente que el personal docente no se observa a sí mismo como un líder en potencia, y se dejan llevar a creer que un líder es aquel que ocupa un cargo más alto como lo es la dirección, sub dirección y la coordinación de niveles.

Así como también, perciben un liderazgo que impacta a la Escuela en instituciones o personas externas a la Institución Educativa.

### **Análisis e interpretación de la pregunta 22.**

En la tabla 26 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta 22 de la encuesta.

Pregunta 22: Podría describir brevemente como es el trabajo de la dirección de la Escuela Educación Parvularia en cuanto al liderazgo que ejerce.

**Tabla 26**

*Respuestas pregunta 22*

| <b>Muestra.</b>      | <b>Consideraciones.</b>   |
|----------------------|---|
| <b>Dirección</b>     | Consensuar entre el personal las actividades que puedan ser de relevancia y de mejora para la institución.  |
| <b>Sub dirección</b> | Siempre vigilante del trabajo del personal docente...ayudando y apoyando toda actividad.  |
| <b>Docente 1</b>     | En el poco tiempo de su estadía se le nota mucho entusiasmo para que nuestra escuela sea un modelo de institución   |
| <b>Docente 2</b>     | Muy bueno, permite la participación de todas. Es una persona muy accesible, informa de las actividades y proyectos y juntos se hacen propuestas para trabajar en coordinación con todo el personal. |
| <b>Docente 3</b>     | Es excelente  |
| <b>Docente 4</b>     | La Dirección involucra a todo el personal para que participemos en proyectos y actividades en beneficio de la Institución   |
| <b>Docente 5</b>     | Está constantemente en formaciones  |
| <b>Docente 6</b>     | Es apegada a las directrices del MINEDUCIT y muy sensible al sentido humanitario.   |
| <b>Docente 7</b>     | Inclusiva, participativa y organizativa   |
| <b>Docente 8</b>     | Con mucha responsabilidad, apoyo y profesionalismo  |
| <b>Docente 9</b>     | Excelente. Es muy ordenada y organizada. Amplio conocimiento de la función que desempeña, Capacidad Intelectual Excelente de Parvularia. Presta a dar ayuda cuando uno lo solicita Y lo necesita    |
| <b>Docente 10</b>    | Comprometido y responsable  |

Estas son las consideraciones que tiene el personal docente sobre el liderazgo por parte de la dirección de la Escuela de Educación Parvularia por sus respuestas se puede considerar agrado por el trabajo realizado por este en el tiempo que lleva a cabo realizando esta función.

### **Análisis e interpretación de la pregunta 23.**

En la tabla 27 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta 23 de la encuesta.

Pregunta 23: Considera que dentro de una Institución educativa, es necesario que la dirección tenga apoyo de otras personas que forman parte del personal docente y que sean identificadas como líderes.

**Tabla 27**

*Respuestas pregunta 23*

| <b>Muestra.</b>      | <b>Consideraciones.</b>   |
|----------------------|---|
| <b>Dirección</b>     | Si  |
| <b>Sub dirección</b> | Si  |
| <b>Docente 1</b>     | Claro que si pues trabajar en equipo da mejores resultados  |
| <b>Docente 2</b>     | Si. Es bueno porque además de que el trabajo se hace en equipo. Esto ayuda para que la responsabilidad sea compartida y las personas involucradas se comprometan. |
| <b>Docente 3</b>     | Si. En nuestra institución contamos con una coordinadora por pabellón, para apoyar el trabajo de la Dirección...  |
| <b>Docente 4</b>     | Si es necesario para buscar una mejora efectiva   |
| <b>Docente 5</b>     | Muy necesario   |
| <b>Docente 6</b>     | Sí, es necesario pues forman un equipo encaminadas a un solo objetivo.  |
| <b>Docente 7</b>     | Si  |
| <b>Docente 8</b>     | Si  |
| <b>Docente 9</b>     | Si  |
| <b>Docente 10</b>    | Si, para una mejor labor educativa  |

### **Análisis e interpretación de la pregunta 24.**

En la tabla 28 se presentan los resultados obtenidos encuesta aplicada a la dirección, Sub dirección y docentes de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín del municipio de Santa Tecla, con respecto a la pregunta 24 de la encuesta.

Pregunta 24. A su juicio se considera usted un líder dentro de la institución Educativa. \_\_\_ ¿Por qué?

**Tabla 28**

*Respuestas pregunta 24*

| <b>Muestra.</b>      | <b>Consideraciones.</b>   |
|----------------------|---|
| <b>Dirección</b>     | <b>No aplica.</b>   |
| <b>Sub dirección</b> | No... Una compañera ayudando desde la sub dirección. En todo lo que necesitan.  |
| <b>Docente 1</b>     | Si pues me gusta trabajar por nuestros peques y además amo mi trabajo.  |
| <b>Docente 2</b>     | Si. Todas tenemos que ser líderes. Desde nuestras responsabilidades que nos correspondan como maestras y en las diferentes actividades que el kínder considere. |
| <b>Docente 3</b>     | Si. Nosotros somos líderes en nuestra aula, con nuestros padres de familia y alumnos.   |
| <b>Docente 4</b>     | No.   |
| <b>Docente 5</b>     | Si me considero un líder que apoyo a la institución por qué aportamos diferentes ideas y tipos de trabajo.  |
| <b>Docente 6</b>     | Si porque tengo a mi cargo un grupo de estudiantes que merecen toda clase de aportaciones para su propia formación.   |
| <b>Docente 7</b>     | Si. Dentro de mi salón.   |
| <b>Docente 8</b>     | Si. Porque todos en algún momento tenemos conocimientos y experiencias que pueden ser de utilidad para la institución.  |
| <b>Docente 9</b>     | Si. En lo Social, y en colaboración cuando es de beneficio para la institución.   |
| <b>Docente 10</b>    | Sí, soy coordinadora y propongo nuevas ideas en dirección.  |

La mayoría de la muestra concuerda en que es líder dentro de la Institución educativa, son pocos lo que dicen lo contrario. A diferencia de las respuestas obtenidas en la pregunta 21 en la cual no se miraban como líderes a sí mismo, al cambiarle sentido a la pregunta estos manifiestan ser líderes dentro de la Institución Educativa, apoyando a esta organización desde el rol que desempeñan actualmente.

Todos los docentes deben de ejercer liderazgo dentro del aula y que este tenga impacto dentro de la institución educativa, buscando desarrollar y aportar al cumplimiento de la misión y al alcance de la visión, de manera que se visualice en su labor el sentido de pertenencia el compromiso con la institución.

#### **4.1.3 Fase III**

Se analizan los resultados obtenidos dando respuesta a los objetivos de esta investigación los cuales nacen de las preguntas creadas en el planteamiento del problema.

Se describe el nivel de alcance que se obtuvo con respecto a los objetivos planteados en el capítulo uno de este estudio, fundamentando los principales resultados obtenidos, con un análisis crítico y argumentado basado en el marco teórico.

El objetivo general de este estudio deseaba lograr “Identificar las estrategias que favorezcan el liderazgo distribuido en el personal directivo y personal docentes de la escuela de Educación Parvularia “José María San Martín”. Estas estrategias estarán presentadas en el capítulo cinco, en el apartado de la propuesta de mejora. (Ver apartado 5.2)

Con respecto al objetivo “Indagar la percepción del personal directivo y personal docentes sobre el liderazgo”. Se puede señalar que la percepción que estos tienen en cuanto a liderazgo tiende hacer vertical jerárquicamente viendo como máximo líder a la dirección del Centro Educativo, o identificando como posibles líderes a personas que ocupen un cargo más alto en la organización educativa como lo son los coordinadores de nivel. Los docentes están conscientes que ellos también desempeñan esta función como líderes, pero se limitan a ejercerla solo dentro del salón de clases frente a sus pequeños alumnos y los padres de familia de estos.

Así mismo, manifiestan que es mejor trabajar el liderazgo en una sola persona y no compartir esta responsabilidad de liderar con otros docentes dentro de la institución educativa. Esto conlleva a instigar a todos los miembros de la organización educativa a estudiar y conocer más de que se trata cuando se habla de un liderazgo distribuido. De esta manera se estará produciendo el nacimiento de nuevos líderes y así poder explotar los potenciales, capacidades y habilidades por las cuales se destaca unos de otros. Es aquí adonde se pone de manifiesto cuando un director líder asume la responsabilidad de motivar y estimular a su personal docente para que surja el liderazgo entre ellos, en esta Escuela de Educación Parvularia el personal docente ha manifestado sentirse motivado por parte de la dirección solo se tendría que trabajar un poco más en creer que el trabajar el liderazgo entre varias personas es mejor que con una sola, ya que este se puede distribuir y este sería de beneficio para la Institución.

El liderazgo distribuido hace referencia a una nueva cultura escolar, donde el liderazgo se manifestará en todos los niveles, eliminando así la verticalidad en la jerarquización de posiciones, hace el llamado a involucrar a todos los docentes en la gestión de la escuela y en la resolución de conflictos, todo ello con el único fin de la mejora continua en el proceso educativo de los estudiantes.

Se puede ver el liderazgo como extendido a los actores que se incorporan en el proceso, otra consecuencia es que el liderazgo puede encontrarse tanto en cargos formales dentro de una organización como en relaciones informales que dependen de formas de experiencia particulares.

Gronn realiza una importante distinción al interior del concepto de liderazgo distribuido en la que plantea que diferentes individuos asumen funciones de liderazgo, pero sin coordinación entre ellos y sin un ordenamiento claro hacia los fines de la organización, de igual manera afirma que es holístico ya que es posible sumar las capacidades individuales, pero también existe interdependencia entre estos sujetos y se ordenan hacia los fines de la organización a la vez que generan aprendizajes, tanto para los individuos como para la organización.

Dentro de una Organización educativa coexisten grupos de personas que poseen diferentes conocimientos y destrezas, y estos consiguen brindarse un apoyo

recíproco y desarrollan relaciones de trabajo contiguas, además de ponerse en manifiesto en el espacio de roles compartidos que por naturaleza encierra la relación. Puntualizando que el trabajo en equipo incluye estructuras formalizadas, en la que el alcance y esencia de coordinación en el ejercicio de liderazgo entre miembros de una organización, conlleva un desafío crítico para la toma de decisiones.

Según los resultados obtenidos, se puede aludir que el tipo de liderazgo que manifiestan tener en esta Institución Educativa es muy variado ya que de la muestra un porcentaje mayor expresa tener un liderazgo participativo este es aquel que más tiene en cuenta las aportaciones de los miembros del equipo y el que basa su toma de decisiones en dichas aportaciones. Estos se sienten motivados por el líder a dar sus opiniones con respecto algún tema en debate, este tipo de liderazgo se identifica por ser muy competente resaltando por desarrollar competencias como la gestión de recursos, dirección de personas, gestión del tiempo y toma de decisiones de esta manera logra conseguir los objetivos de una manera eficiente.

Seguido a este tipo de liderazgo se encontró que se identifican con el mismo porcentaje con el liderazgo organizacional y el transformacional.

El liderazgo organizacional es aquel que tiene la habilidad de alcanzar objetivos a gran escala con el apoyo de grupos e individuos organizados para un mismo fin, este tipo de liderazgo se identifica de los demás porque tiene objetivos estratégicos en los que está trabajando para alcanzarlos, y que el alcance que exigen los requerimientos de esos objetivos excede la capacidad de una sola persona. Se dice que este comienza con el liderazgo individual por parte de cada miembro de la organización, lo complementa la administración del desempeño, la estructura organizacional, los valores organizacionales que pueda tener la Institución Educativa.

Este modelo de liderazgo se convierte en una herramienta de la dirección y que necesariamente involucra a todos los miembros de la organización, formando un vínculo para que los objetivos de un miembro cooperan para alcanzar los objetivos de los otros y al final todos se enfocan a alcanzar la misión y visión Institucional, es proactivo, busca cambiar el statu quo y pretende que el personal trascienda de su

propio interés al de la organización. Una de las tareas principales del líder transformacional es Inspirar y motivar a su equipo de trabajo.

Como se menciona en el marco teórico de este estudio este tipo de liderazgo, sobresale de los demás modelos porque el personal directivo mantiene una relación cercana a los docentes, respetando sus puntos de vista y ayudándolos cuando se les presenta algún problema; impulsando su desarrollo intelectual y profesional para su mejor desempeño en cuanto a su labor docente.

La Subdirección exterioriza que la dinámica del liderazgo de directivos y personal docentes de la Institución es más un modelo participativo ya que este es aquel que más tiene en cuenta las aportaciones de los miembros del equipo y el que basa su toma de decisiones en dichas aportaciones.

El liderazgo participativo persigue alcanzar la mejor decisión, a través de acuerdos colectivos, donde se tomen en cuenta factores como la experiencia ya que ayuda a evitar repetir el mismo error, como también, para proponer alternativas que tengan mayor factibilidad, otro factor clave es la formación ya que muchas veces es requerido el conocimiento para tomar decisiones en torno a lo que sabe y necesitará retroalimentación de un especialista.

En cuanto al objetivo “estudiar la dinámica del liderazgo de directivos y personal docentes de la Institución Educativa en estudio”. Con este se pretende identificar el perfil docente y perfil directivo con el cual cuenta la Institución educativa en estudio, los hallazgos muestran que tanto el personal directivo y personal docente tienen un título universitario en la rama de educación el cual las acredita para poder desempeñar su labor docente, dentro del kínder declaran que existe un plan de capacitación del personal docente en que le permitan actualización y formación permanente en cuanto a temas referentes a educación y especialización docente.

La capacitación hace sentir a todos los colaboradores de una organización humana personas importantes; y no solo esto, sino que éste suele ser un proceso dinámico que logra aumentar el talento, y como consecuencia de ello, el ascenso en puestos de mayor responsabilidad y complejidad como lo es el liderazgo.

La participación en forma activa en proyectos o programas que se desarrollan a nivel local por parte del Ministerio de Educación pone en manifiesto el nivel de

liderazgo que esta Institución Educativa debe tener sobre otras Instituciones del municipio, ya que es esta la escogida por el Ente rector de educación con referencia a proyectos pilotos y proyectos ya establecidos que este tiene para llevarse a cabo con la comunidad educativa.

La dirección de este Centro Escolar es escogida por parte del Ministerio de Educación para ser capacitada en diferentes temas y ser parte de diferentes proyectos y programas que son propios de esta Entidad, es por ello que la dirección debe ser la encargada de transmitir estos conocimientos a su personal docente para ponerlos en sintonía con los conocimientos que el Ministerio emana; el personal docente de la Institución en estudio manifiesta que si se cumple esta adulación ya que la dirección comparte con ellos aquellos conocimientos que este ha adquirido a lo largo de su cargo como directivo.

Un buen líder también se pone de manifiesto cuando es capaz de gestionar con Instituciones que son externas al área educativa algún tipo de donativo que beneficie a la comunidad educativa, en este caso los docentes indican que gracias a la gestión y la buena relación con otras entidades como lo son la Alcaldía Municipal, ONG's y empresas privadas son acreedores de capacitaciones para su personal docente y donaciones de recursos materiales.

Es importante destacar que el apoyo técnico que pueda tener un docente por parte de la dirección eleva el nivel de liderazgo directivo motivando este a realizar de una mejor manera su desempeño docente y por consecuente surgiendo el liderazgo personal en cada docente manifestándolo en los salones de clases.

El personal docente de la Escuela de Educación Parvularia "José María san Martín" ha recibido el último año lectivo diferentes capacitaciones por parte del Ministerio de Educación, la gran mayoría menciona que han sido capacitados el uso de las TICs, lamentablemente no han tenido la oportunidad de capacitarse en cuanto a liderazgo escolar.

En conclusión el perfil directivo y perfil docente debe de cumplir con un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas para desarrollar su labor educativa. Estos deben ser basados en indicadores que permiten conocer diferentes características de los docentes por ejemplo los conocimientos adquiridos en una educación formal

con actualización constante en el área que se desempeña, saber identificar las capacidades y habilidades individuales de los docente de la institución, motivando a estos a explotar cada una de ellas, entre otras.

Del objetivo “Describir las características del liderazgo distribuido que favorecen a una institución educativa”. Con base en el marco teórico expuesto en el capítulo dos, las características del liderazgo distribuido son:

- Participación de múltiples agentes, ya que se requiere de diversas personas para realizar todas las funciones del liderazgo.
- Suma de influencias individuales, aportando cada uno sus capacidades y habilidades en las que se destaca.
- interdependencia, sincronización, articulación y coordinación de las partes, para lograr ejecutar y complementarse en un solo fin en común.
- Comunicación, no debe faltar es una de las tareas principales para que no hayan malos entendidos.
- Trabajo colaborativo, todos caminan hacia un mismo destino que los lleve a alcanzar la misión y visión Institucional.
- Compromiso y responsabilidad distribuida, Todos los miembros deben de poner su mayor esfuerzo para que se logre lo propuesto.
- Motivación, ya sea personal como colectiva, siempre buscando la inspiración en la educación de los estudiantes.

En cuanto a estas características, se puede observar a través de los resultados obtenidos por las encuestas realizadas a la muestra, estos consideran que el trabajo en equipo permite obtener resultados más satisfactorios en todos los sentidos.

La participación de los profesores en la planeación y en la toma de decisiones en cuanto a las actividades proyectos generalmente si se cumple ya que se le permite poder dar su opinión en estos aspectos o se le permite poder sugerir nuevos proyectos y existe un nivel alto de comunicación y apoyo entre colegas. Exteriorizan que dentro de la Institución educativa hay personas que cumplen con estas características y ponen como ejemplo a la dirección, sub dirección, docentes que cumplen con la función de coordinadores de nivel, así como personas externas a la Institución como lo es la asesora pedagógica nombrada por el Ministerio de

educación. Esto deja entre ver la participación de múltiples agentes, ya que se requiere de diversas personas para realizar todas las funciones del liderazgo.

Todos los miembros de la organización escolar deben de poner su mayor esfuerzo para que se logre lo propuesto esto requiere compromiso y una responsabilidad distribuida entre las partes, de esta manera todos caminan hacia un mismo destino que los lleve a alcanzar la misión y visión Institucional.

## **Capítulo 5 Conclusiones y Propuesta de Mejora**

En este capítulo se resumen los hallazgos emanados de esta investigación, a partir de las preguntas planteadas en el capítulo uno, así como los objetivos establecidos inicialmente para comparar los resultados con el marco teórico incluido en el capítulo dos; finalmente se presentan conclusiones en torno a cómo resolver el problema planteado. Además se ofrecen una propuesta de mejora acerca de la implementación de una serie de estrategias que favorezcan un liderazgo distribuido.

### **5.1 Conclusiones**

#### **5.1.1 Conclusiones en torno a las preguntas de investigación.**

- Ante la pregunta de investigación ¿Cuáles estrategias se podrían implementar para favorecer el liderazgo distribuido en un Centro de Educación inicial / Parvularia? Se puede concluir que esta se vincula con la categoría Organización escolar y sus sub categorías cultura escolar y enfoque de mejora ya que están basadas en modelos administrativos y procedimientos administrativos que Comprende una serie de cuestiones y elementos de interés que conllevan sistemas de relaciones, redes comunicacionales, procesos de decisión, niveles de compromiso con la misión y visión institucional, Planteando así un enfoque de mejora para la organización y un cambio a la cultura escolar. A través de este estudio de caso se descubrió que una de las estrategias que puede facilitar la formación de líderes docentes en esta escuela sería el trabajo colegiado, creando así una cultura donde los directores de la escuela y maestros tengan la iniciativa de participar en equipos para compartir experiencias, habilidades y oportunidades de contribuir en la solución de problemas. La cultura escolar que prevalece en esta Escuela de Educación Parvularia es propicia para fortalecer un liderazgo distribuido debido a que docentes y directivos se involucran en diversas actividades en un marco de confianza, respeto y tolerancia, además expresan tener una comunicación adecuada que se ve reflejada en el trabajo colaborativo. Sin embargo, para fortalecer el liderazgo distribuido, debe de existir un enfoque de mejora donde la organización de comunidades profesionales

de aprendizaje se establezcan con propósitos bien definidos de acuerdo a las particularidades de cada una de ellas; así los maestros innovadores serán los que lideren estas comunidades inspirando y alentando a otros a unirse al cambio para la mejora, a través de procesos de actualización y formación pedagógica continua.

Las estrategias que se podrían implementar para favorecer el liderazgo distribuido en un Centro de Educación inicial / Parvularia están contempladas en el apartado 5.2.5 de esta investigación.

- Con referencia a la pregunta de investigación ¿Cuál es la percepción docente sobre liderazgo? Se puede concluir que la percepción que la Dirección y el personal docente tiene en cuanto a la categoría de liderazgo en esta Institución Educativa es muy efectiva pues le ha generado buenos resultados destacando a la Escuela por sus buenas prácticas educativas entre otras escuelas del mismo nivel educativo, practicando un modelo de liderazgo en particular ya que se reconoce que la Dirección tiene liderazgo individual, maneja el desempeño de su personal, tiene estructura organizacional adecuada y se conduce con base a los valores institucionales.

Para poder adoptar el liderazgo distribuido se tendría que cambiar el paradigma que se tiene en cuanto a la verticalidad con la que se maneja el liderazgo, ya que solo se cree que un líder es aquel que ocupa un puesto similar al de un jefe. El liderazgo no puede ser ejercido por una sola persona, así como se demostró en este estudio mientras exista un trabajo colaborativo, compromiso, responsabilidad compartida, toma de decisiones y comunicación se generan mejores resultados en el logro de las metas escolares, por lo tanto una educación eficiente y de calidad para los alumnos.

- En cuanto a la pregunta ¿Cuáles son las características del liderazgo docente en el equipo de trabajo de la Escuela de Educación Parvularia? Se puede concluir con respecto a la categoría perfil directivo y el perfil docente son aptos para poder adoptar el tipo de liderazgo que en esta

investigación se estudia, ya que se ha demostrado que los docentes practican la actualización docente constantemente, por ello cumplen con las competencias de formación siendo esto beneficioso ya que se puede generar nuevos conocimientos y así descubrir las aptitudes, destrezas, capacidades y habilidades que cada miembro del equipo docente pueda tener en torno a los nuevos conocimientos para desarrollar su labor educativa.

La experiencia y competencias docentes son propicias para eliminar barreras en la toma de decisiones, tanto los directivos como los docentes Practican y ejercen cierta influencia hacia los demás desarrollando diferentes capacidades como escuchar, dialogar, reflexión en conjunto, creatividad y agilidad para dar soluciones a problemas cotidianos y proponer mejoras.

- ¿Cuáles son las características del liderazgo distribuido que favorecen a una Institución Educativa? se puede concluir que en esta categoría prevalece el trabajo en equipo, la colaboración y el apoyo mutuo, siendo estos los factores que propician la resolución de problemas, teniendo presente el liderazgo individual que desempeñan los miembros de esta organización. Una de las subcategorías a destacar como una de las más importantes es la comunicación que debe de existir entre colegas, ya que con una adecuada comunicación se puede aportar opiniones con respecto a nuevos proyectos, programas o actividades, así como también, se resuelven problemas y no se dan malos entendidos, con respecto a la sub categoría Compromiso y responsabilidad distribuida esto hace que una Institución Educativa camine hacia el mismo destino con las mismas finalidades y objetivos por cumplir.

Estas características están descritas en el capítulo cuatro de este estudio en el apartado 4.1.3.

### **5.1.2 Conclusiones respecto a los objetivos de investigación.**

- En cuanto al logro del objetivo general de esta investigación que consistió en identificar estrategias viables que favorezcan y/o posibiliten el desarrollo de un liderazgo distribuido entre los docentes de la Escuela de Educación Parvularia “José María San Martín”. Se considera que sí se logró, esto se afirma a partir del reconocimiento de la situación actual que presenta el personal docente y directivo en cuanto a su funcionamiento y organización, así como de la interpretación de los datos obtenidos a través de las encuestas, es por ello que estas estrategias identificadas están planteadas en la propuesta de mejora que se presenta en esta investigación.
- Así mismo, se alcanzó el objetivo específico “Indagar la percepción del personal directivo y personal docentes sobre el liderazgo”, enfatizando en la categoría de Liderazgo como concepto evidenciando el percepción que tiene el personal docente ante este término. Con respecto a la sub categoría tipo de liderazgo se puede concluir que el tipo de liderazgo que se practica en la Escuela de educación José María San Martín según la percepción de la muestra encuestada es el liderazgo participativo, También se pudo analizar quienes son los responsables del liderazgo en esta Institución y si su apreciación es de un liderazgo individual o colaborativo.
- Además se estudió cual la dinámica del liderazgo de directivos y personal docentes de la Institución Educativa en estudio. Destacando entre las categorías el perfil directivo y perfil docente, el nivel académico con el que cuentan estos profesionales ya que estos nos dan indicadores que permiten conocer diferentes características de los docentes como por ejemplo que todos poseen un título que los acredita como profesionales en educación, sumándole a esto que se capacitan constantemente en temas que los hace estar competentes para las nuevas exigencias educativas a las que se enfrentan en la educación en la actualidad. En cuanto a la sub categoría motivación los profesionales exteriorizan que

desde la dirección son motivados y apoyados para que se logren los objetivos Institucionales.

- En cuanto al objetivo Presentar al personal directivo una propuesta de mejora que contenga estrategias que favorezcan un liderazgo distribuido, se ha descrito en el siguiente apartado. (Ver apartado 5.2).
- Al concluir esta investigación se ratifica que con la implementación del liderazgo distribuido se promoverá en el personal docente competencias requeridas para el logro de los objetivos propuestos. Se constituirán de manera voluntaria en comunidades profesionales de aprendizaje basados en la colaboración, autogestión y confianza al desarrollar habilidades pedagógicas que impulsarán una transformación de su papel docente. Si se aplica un programa de formación de líderes educativos a docentes de la Escuela de Educación Parvularia, se estará dando la posibilidad de contribuir a mejorar su desempeño profesional, mismo que redundará en un mayor estímulo para que se responsabilicen de su autoaprendizaje porque se favorecerá su autonomía al implementar metodologías basadas en la resolución de problemas que enfrenta la sociedad actual. Al atenderse de esta manera las necesidades formativas los convertirá en profesores comprometidos con el desarrollo de los estudiantes, sus colegas, y el suyo propio. Así también se estimularía la emergencia del liderazgo compartido como una manera favorable de avanzar hacia la colaboración para el cambio.

## 5.2 Propuesta de Mejora

### 5.2.1 Generalidades

**Nombre del proyecto:** “Diseño de estrategias que favorezcan el liderazgo distribuido en un centro escolar inicial / parvularia”.

**Institución beneficiada:** Escuela de Educación Parvularia “José María San Martín”.

**Responsable institucional:** Carmen Cantarely de Beltrán.

**Cargo:** Directora.

**Teléfono de la Institución Educativa:** 2229-4706

**Propuesta elaborada por:** Fátima Stephanie Cubias de Gálvez.

**Año:** 2020.

### 5.2.2 Descripción del Proyecto

La presente propuesta de mejora “Diseño de estrategias que favorezcan el liderazgo distribuido en un centro escolar inicial / parvularia”, es producto de un trabajo de graduación (TESIS), realizado por una estudiante egresada para optar al título de maestría en administración de la educación, dicha propuesta está dirigido al personal administrativo y docente de la Escuela de Educación Parvularia “José María San Martín” del Municipio de Santa tecla, del Departamento de La Libertad, El Salvador.

El desarrollo del proyecto consiste en plantear una serie de estrategias que favorezcan un liderazgo distribuido entre el personal administrativo y el personal docente de la Institución beneficiada con esta propuesta. Estas estrategias son descritas de tal manera que la institución educativa pueda ponerla en práctica si así lo quisieren. En cada una de las estrategias explica el objetivo a alcanzar, el responsable a desarrollar la estrategia y los procesos de seguimiento y evaluación

El diseño de las estrategias está apegadas a las diferentes investigaciones realizadas por Gronn (2000) y Spillane (2006) estos autores han propuesto que el liderazgo puede ser entendido como una propiedad de los grupos al interior de la escuela.

La finalidad de este trabajo es caracterizar el liderazgo distribuido y explicar por qué dicha concepción del liderazgo ofrece ventajas a la hora de iniciar procesos de mejoramiento escolar.

Esta propuesta de mejora orienta a proveer estrategias metodológicas que favorecen un liderazgo distribuido, con el fin que la propuesta contenga una guía que beneficie a toda la comunidad educativa. Se realizará la entrega de este documento a la dirección de la Escuela Beneficiada y quedara a su disposición para que puedan ponerse en práctica las estrategias aquí descritas si así lo quisieren.

### **5.2.3 Justificación**

En la actualidad los docentes se enfrentan a grandes retos y uno de ellos es ser líderes en el ámbito educativo, la investigación realizada describe un recorrido por distintos modelos del liderazgo educativo que han influenciado de cierta manera al que hacer educativo. La característica común de muchos de los modelos es que conciben el liderazgo únicamente en la persona que está en la cima de la pirámide organizacional; en el caso de los Centros Educativos esta persona es el director.

El liderazgo se concibe como una tarea individual, No obstante, en los últimos años el liderazgo empieza a ser entendido como una red de colaboración de los integrantes al interior de la escuela.

El liderazgo distribuido desencadena un increíble poder de colaboración, autonomía y organización en red. En este contexto, el liderazgo no está en la parte superior de la pirámide, si no distribuida equilibradamente según las capacidades y habilidades de cada integrante de esta red.

Una de las expectativas que tiene el liderazgo distribuido es que no solo la dirección del Centro Escolar tenga protagonismo en el liderazgo si no que este liderazgo sea compartido también con el personal docente y de esta manera obtener mejores resultados en los proyectos que se emprendan con la finalidad de mejorar en todos los sentidos como profesional, académico, personal entre otros.

Un ambiente realmente colaborativo es uno que tiene un conjunto de líderes diversos con capacidades y habilidades diferentes para lograr un fin en común. El éxito final es hacer crecer lo más posible el liderazgo personal de todos los integrantes; siendo líderes sin importar el cargo que desempeñen dentro de la

organización para beneficiar a la comunidad educativa; cumpliendo con la misión y visión Institucional.

Una de las preguntas más frecuentes por los docentes se hacen es si el liderazgo distribuido es lo mismo que distribuir tareas, En el liderazgo distribuido, no es simplemente delegar tareas si no es más relacionado a las interacciones entre los líderes, estos tienen una relación de reciprocidad en las que la solidaridad y el trabajo en equipo para lograr objetivos tienen prioridad.

La idea de liderazgo distribuido puede ofrecer una nueva perspectiva sobre las relaciones interpersonales en la escuela así como sobre las relaciones profesionales. Así, éste modelo permitiría reinterpretar la participación de docentes y directivos en los procesos de direccionamiento escolar.

Al poner en práctica esta investigación se favorece a la institución estudiada pues con la recolección de información, se proporcionaron datos relevantes que generan un diagnóstico para presentar una guía que contengan una serie de estrategias metodológicas que puedan ser utilizadas por el personal docente y personal administrativo, para fortalecer el liderazgo distribuido.

Es por ello que resulta interesante plantear las siguientes estrategias para favorecer un liderazgo distribuido, esto contribuirá de manera directa en la motivación permanente de la dirección y personal docente, al ser ellos un elemento primordial del proceso educativo, estas estrategias propiciarán aprendizajes significativos, ya que este tipo de liderazgo contribuirá a formar futuros líderes sin importar el cargo que estos desempeñen dentro de la institución Educativa.

## **5.2.4 Objetivos**

### **5.2.4.1 Objetivo General**

- Presentar una propuesta de mejora que contenga una guía de estrategias que favorezcan el liderazgo distribuido en la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín, del Municipio de Santa Tecla, del Departamento de La Libertad, El Salvador.

### **5.2.4.2 Objetivo Específico**

- Sugerir una serie de estrategias metodológicas que puedan ser utilizadas por el personal docente y administrativo para adoptar un liderazgo distribuido en la institución Educativa.
- Describir como las estrategias presentadas puedan favorecer un liderazgo distribuido en la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín.

## **5.2.5 Acciones de Mejora**

El liderazgo distribuido está interrelacionado con una cantidad de líderes y no de un solo líder, así como, de un conjunto de actitudes positivas, habilidades y capacidades proactivas para la mejora de la Institución Educativa, así como de los profesionales de forma individual y una influencia positiva en toda la comunidad educativa que conlleve un desarrollo integral en todas sus competencias, comprobando así la teoría de MacBeath (2009), sobre el liderazgo distribuido pues se concentra entre todo un equipo de manera colectiva.

Con las siguientes acciones de mejora se pretende lograr que dentro de la organización se adopte el liderazgo distribuido.

### **Estrategias que favorecen un liderazgo distribuido.**

Estas estrategias se diseñan a partir de la necesidad de plantear a este Centro educativo un nuevo paradigma en cuanto a los modelos de liderazgo en especial del liderazgo distribuido y como este favorece a la organización escolar.

A continuación se detalla cada estrategia diseñada para su implementación para la mejora educativa se pretende que estas estrategias se implementen a través de cursos taller a lo largo del año lectivo.

### **5.2.5.1 Estrategia 1.**

**Nombre de la estrategia:**

Sembrar la semilla del liderazgo individual.

**Objetivo de la estrategia:**

Generar la formación de docentes líderes en la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín.

**Responsable de la estrategia:**

Dirección del Centro Educativo.

**Tiempo recomendado para realizar la estrategia:**

De 1 a 2 meses según sea el proceso de los talleres.

**Descripción de la estrategia:**

Se recomienda a la dirección del Centro Educativo ofertar cursos taller acerca del liderazgo personal y educativo para resolver dudas. De esta manera se tendrá una percepción más amplia del tema. Estos talleres se podrán realizar una vez por semana o cada dos semanas, citando a los docentes como si fuere una reunión general para tratar temas sobre actividades o proyectos institucionales. Si la dirección no conoce del tema sería en este caso el encargado de gestionar estos talleres con alguna Institución con las que tiene relaciones de amistad, por ejemplo Alcaldía Municipal, ONOG's, o con el propio Ministerio de Educación.

Estos talleres tendrán como finalidad que cada profesional crea en su poder de liderar sin necesidad de ocupar un cargo de jefatura dentro de la Escuela.

No hay nada más importante que creer en nosotros, explorar esas capacidades que están ahí dentro esperando por ser explotadas, pero ¿quién es el más indicado para descubrirlas? A veces, nos equivocamos pensando que son las otras personas quienes nos deben de elogiar para poder creer en nosotros mismos. Todas las personas tienen la capacidad de ser líderes sin necesidad que este tenga un cargo que lo comprometa como tal.

Querer ser líder de la organización a la que la persona pertenece no es una mala idea, cada uno puede ser líder desde el cargo que ocupe dentro de la organización, como se menciona en el famoso libro titulado El líder que no tenía cargo "Todos

debemos ser líderes allí donde estamos, destacar en el punto donde nos encontramos. Todos los trabajos son importantes” Sharma (2012).

Un buen auto liderazgo es la llave para construir credibilidad y confianza entre los integrantes de un equipo, creando posibilidades para uno mismo y contribuir en la motivación para los demás.

Todos los miembros del personal directivo como docente deben participar en estos curso taller para que la estrategia tenga eficacia, de igual manera se pueden invitar a los demás miembros de la comunidad educativa como personal de servicios entre otros; el surgimiento del liderazgo debe ser espontáneo y natural. Cuando cada miembro del equipo crea firmemente que puede ser líder y que se compartan con él o ella las responsabilidades de la Institución se puede pasar a la siguiente estrategia.

#### **5.2.5.2 Estrategia 2.**

**Nombre de la estrategia:**

Crear en el liderazgo individual de cada integrante de la organización.

**Objetivo de la estrategia:**

Fortalecer el liderazgo individual de cada docente de la Escuela de Educación Parvularia José María San Martín.

**Responsable de la estrategia:**

Dirección y personal docente del Centro Educativo

**Tiempo recomendado para realizar la estrategia:**

Permanente durante todo el año lectivo.

**Desarrollo de la estrategia:**

Se recomienda al personal directivo y personal docente mantener la motivación en cuanto a ejercer el liderazgo en el cargo que desempeña con esto se pretende lograr que las personas dentro de una organización educativa se puedan coordinar sin jerarquía, sino más bien como en una red equitativa, es el arte de invitar al otro a distribuir un liderazgo.

Esto significa que hay que establecer y hacer accesible el poder del liderazgo para todas las personas que pertenezcan a la Institución Educativa. Creer en las

capacidades, habilidades y los potenciales de los demás ayuda a los integrantes a delegar tareas, comunicar y trabajar en conjunto sin coerción.

Crear en el liderazgo individual de cada una de las personas que integran la organización educativa es mirar más allá es ver que el éxito a largo plazo sin jerarquías depende constantemente en nutrir más liderazgos. Intencionalmente hay que crear oportunidades para que las personas puedan avanzar y empoderar su liderazgo.

El creer en los demás implica dar espacio al otro, no involucrarse, incluso cuando se sabe que hay otras personas que puedan hacerlo mejor y más rápido dar el espacio a otras para practicar el liderazgo es reconocer que el camino que se piensa como el más rápido o mejor no es siempre el correcto y más apropiado para los demás pero si lleva al mismo objetivo.

Las personas se sienten seguras practicando la habilidad de liderazgo con ayuda de alguien que se considera líder.

La dirección en el caso de los centros escolares es una red de contención, un apoyo para los docentes, ya que es la que es considerada como el líder a cargo de la distribución de este. Paradójicamente para poder distribuir el liderazgo a veces hay que consolidar el poder.

Si el camino al liderazgo no es accesible para todos o no todos los docentes están interesados, esto quiere decir que hay semillas del liderazgo individual que aún no han sido sembradas.

### **5.2.5.3 Estrategia 3.**

**Nombre de la estrategia:**

Trabajo Colegiado

**Objetivo de la estrategia:**

Organizar con todo el personal docente la responsabilidad que conlleva trabajar en equipo.

**Responsable de la estrategia:**

Dirección del Centro Educativo.

**Tiempo recomendado para realizar la estrategia:**

Durante todo el año lectivo con intervalos de 1 a 2 meses entre ellos.

**Desarrollo de la estrategia:**

Hacer talleres de reflexión para abordar esta estrategia con intervalos de tiempo de 1 a 2 meses entre ellos. Estos talleres Crearan una cultura donde los directores de la escuela, maestros tengan la iniciativa de participar en equipos para compartir experiencias, habilidades y oportunidades de contribuir en la solución de problemas.

Esto no es meramente delegar tareas, sino más bien, aprovechar de una mejor manera las competencias de todos los involucrados. Esa la clave del liderazgo distribuido.

Para equilibrar esta distribución de tareas, funciones o responsabilidades cada docente se debe conocer a sí mismo y conocer a cada uno de sus colegas, de esta manera tendrán una mejor perspectiva de las habilidades de cada uno.

Un director escolar líder debe saber cómo distribuir el liderazgo entre múltiples líderes en la escuela, incluyendo a los directores, subdirectores, profesores y otras personas que así lo requieran.

Con esta estrategia lo que se pretende es que cada docente aprenda a trabajar en equipo compartiendo responsabilidades, practicando la comunicación efectiva y para poder alcanzar las metas propuestas para un determinado proyecto o actividad que tenga planeada la Institución.

En sentido la dirección sería la encargada de delegar responsabilidades y de formar equipos de trabajo, las personas que conformen estos equipos deben de destacar por sus capacidades y habilidades y así se complementarían unos con otros.

Con el trabajo colaborativo se propiciará despertar la sensibilidad ante las necesidades de los demás, poniendo de manifiesto la calidad humana del profesorado, ya que el apoyo y acompañamiento estará presente en todo momento al compartir experiencias y ayudarse mutuamente para un mejor ejercicio de su práctica docente en un ambiente de respeto, tolerancia y diálogo abierto que permita relacionar las reformas educativas en el currículum ante la necesidad de introducir nuevos enfoques actitudinales en el colectivo escolar.

#### **5.2.5.4 Estrategia 4.**

**Nombre de la estrategia:**

Diagnóstico y diseño para el cambio

**Objetivo de la estrategia:**

Realizar procesos de evaluación continua.

**Responsable de la estrategia:**

Dirección del Centro Educativo y personal docente.

**Tiempo recomendado para realizar la estrategia:**

Permanente durante todo el año lectivo, con intervalos de 2 semanas entre sí.

**Desarrollo de la estrategia:**

Para el desarrollo de esta estrategia se sugiere establecer un proceso de evaluación continua en cuanto a la labor docente, esto permitirá encontrar vacíos que hagan que la organización no funcione.

Estas evaluaciones pueden ser después de haber culminado algún proyecto, así como también pueden ser mensuales o trimestrales de manera que sean contantes.

Se deben de aplicar los tipos de evaluación por ejemplo la autoevaluación, la coevaluación y sin faltar la heteroevaluación para luego triangular los resultados y tomar acciones de mejoras en estas falencias encontradas.

Spillane (2007) propone pasar desde una “mentalidad de la implementación” a una “mentalidad de diagnóstico y diseño basado en la enseñanza y aprendizaje”. Para Spillane el diagnóstico es clave para “identificar la naturaleza o causa de algo”. Permite crear y entregar sentido a los datos que se recolectan durante el proceso de diagnóstico. En cuanto al diseño, el académico lo define como el acto de “modelar la infraestructura de la organización y el sistema para adaptarse a ciertos propósitos”.

Realizar un procesos de evaluación diagnóstico continuamente permitirá cambios en los modelos jerárquicos de la organización, esto requieren un esfuerzo sistémico adonde se involucre todo el personal docente y sea el personal directivo quien dirija este cambio. Distribuir el liderazgo entre muchas personas es un desafío en ocasiones arriesgado, que puede llegar a provocar una mayor distribución de incompetencia pero realizando los puntos anteriormente mencionados será un poco

menos arriesgado ya que cada miembro contará con el liderazgo requerido para poder sustentar este punto.

#### **5.2.5.5 Estrategia 5.**

**Nombre de la estrategia:**

Interacción de líderes

**Objetivo de la estrategia:**

Compartir con todos los miembros de la comunidad educativa experiencias, capacidades y habilidades adquiridas.

**Responsable de la estrategia:**

Dirección y personal docente del Centro Educativo.

**Tiempo recomendado para realizar la estrategia:**

Permanente durante todo el año lectivo una reunión por mes.

**Desarrollo de la estrategia:**

Compartir las experiencias, capacidades y habilidades adquiridas por los docentes con experiencias previas se pueden realizar por medio de talleres o conversatorios dentro de las reuniones que periódicamente tienen los docentes de este Centro Educativo.

Si la transmisión de las habilidades y el conocimiento se realiza de manera compartida en la escuela, este es el lugar propicio para desarrollar también de manera distribuida el liderazgo, esa buena influencia que genera el liderazgo en beneficio de mejores aprendizajes para los alumnos de esta Institución Educativa.

El compartir con otras personas experiencias previas puede inspirar a los otros a querer también vivir esa experiencia, la comunicación tiene un cierto poder en cuanto a la trasmisión de conocimientos un buen líder tiene habilidades como la paciencia para compartir la información, delegar autoridad y confiar en los demás, esto lo vuelve un líder eficaz dentro del equipo. Compartir el poder y la responsabilidad con todo el personal docente es una actividad que necesita de mucha interacción entre los líderes. Al delegar responsabilidades a cada persona que sea identificada dentro de la organización como líder debe de contar con el reconocimiento de sus experiencias, capacidades y habilidades para poder

desarrollar su función como líder de una mejor manera. Al tener identificados a estos líderes y se empiecen a delegar el liderazgo a más personas dentro de la organización es cuando se empieza a transformar en un liderazgo distribuido.

De acuerdo con lo anterior, se podrían organizar periódicamente Talleres de reflexión docente, para que al mismo tiempo se promueva el desarrollo profesional de los maestros al identificar áreas de oportunidad y analizar los requerimientos para continuar haciendo realidad la Misión y Visión de este Centro Escolar, Mediante estos talleres los maestros lograrían asumir un mayor compromiso ético y participar activamente en la toma de decisiones, proyectos y actividades de la escuela.

#### **5.2.5.6 Estrategia 6.**

**Nombre de la estrategia:**

Comunidades profesionales de aprendizaje.

**Objetivo de la estrategia:**

Generar conocimientos actualizados sobre temas de interés educativo, principalmente sobre liderazgo escolar.

**Responsable de la estrategia:**

Dirección del Centro Educativo. Y docentes identificados como líderes.

**Tiempo recomendado para realizar la estrategia:**

Permanente durante todo el año lectivo.

**Desarrollo de la estrategia:**

Las Comunidades profesionales de aprendizaje ayudaran a establecer propósitos bien definidos de acuerdo a las particularidades de cada una de ellos; donde los maestros innovadores serán los que lideren estas comunidades inspirando y alentando a otros a unirse al cambio para la mejora, a través de procesos de actualización y formación pedagógica continua.

Este trabajo en comunidades de aprendizaje contribuirá a vencer los retos para la formación de docentes líderes, tales como la resistencia para abandonar prácticas pasivas en la enseñanza, falta de aplicación de saberes y estrategias. Estos conocimientos pueden ser adquiridos a través de cursos y diplomados que pueden

ser gestionados por los mismos docentes o la dirección a las organizaciones que ya le dan su apoyo a la Institución con este tipo de recursos.

Para que en la institución se adopte el liderazgo distribuido esta debe de contar con profesionales actualizados y en constante formación con respecto a temas educativos, de esta manera estarán a la vanguardia y ofreciendo mejores servicios educativos a sus estudiantes.

#### **5.2.5.7 Estrategia 7.**

**Nombre de la estrategia:**

Liderazgo distribuido como proceso de desarrollo.

**Objetivo de la estrategia:**

Distribuir el liderazgo de acuerdo a la identificación de las necesidades de la escuela e identificación de las capacidades y habilidades de cada docente.

**Responsable de la estrategia:**

Dirección del Centro Educativo.

**Tiempo recomendado para realizar la estrategia:**

Permanente durante todo el año lectivo.

**Desarrollo de la estrategia:**

En esta estrategia el papel de la dirección es importante ya que es el encargado que estratégicamente identifique las necesidades de la escuela, identifique las capacidades de cada docente y sea el encargado de asignar responsabilidades.

De esta manera puede ir ampliando el liderazgo con sus colegas, ya que promueve el aprendizaje, crea una visión compartida, provee oportunidades de desarrollo entre todos los miembros de la organización, así como, posibilita la toma de decisiones compartida dando la oportunidad a otras de resolver conflictos.

Con estas estrategias de formación y actualización, los maestros identificados como líderes en esta escuela compartirán sus saberes, funciones y habilidades con los demás integrantes de la comunidad educativa.

Por lo tanto se tendrá un uso más efectivo del tiempo de la dirección y docentes, de igual manera habrá uso más efectivo de las capacidades y de las experiencias previas de la dirección y el personal docente, esto tendrá como resultado mayor

optimismo y compromiso del personal docente para la resolución de problemas de una manera más compartida con responsabilidad.

El tiempo establecido para esta estrategia podría comenzar 6 meses después de haber implementado las estrategias anteriormente mencionadas, ya que el personal docente ya estará familiarizado y han entendido la dinámica del liderazgo distribuido.

#### **5.2.6 Proceso de seguimiento y evaluación de las estrategias.**

Las estrategias planteadas en el apartado anterior deben de seguir un proceso el cual será evaluado periódicamente por la dirección del Centro Educativo o por un líder identificado que se pueda ser responsable de esta función, este será el encargado de verificar si las estrategias se están cumpliendo y si se están obteniendo los resultados esperados.

Cada estrategia tiene como finalidad obtener la mayor cantidad de líderes para que dentro de la institución se adopte un liderazgo distribuido.

En los cursos taller y talleres de reflexión tiene que existir una persona que se encargue de evaluar si se ha cumplido con los objetivos establecidos para cada estrategia, así como evaluar el alcance de estas para la mejora institucional.

Es responsabilidad de cada profesional el crecimiento de su liderazgo personal. El liderazgo tiene que ver con la excelencia de su trabajo y de su comportamiento. Se trata de realizar magníficamente su trabajo en el puesto en que se encuentre, se trata de estimular a cada una de las personas con las que trabaja y a las que atiende. No hace falta tener un cargo para ser líder.

La evaluación de estas estrategias se debe llevar a cabo de varios tipos por ejemplo: La autoevaluación supone que el propio docente sea el que se evalúe, en pos de desarrollar un criterio de honestidad y autocrítica, por su parte la coevaluación entiende que un compañero colega responda a la tarea del análisis, exponiendo un trabajo comparativo, y heteroevaluación es el proceso tradicional en el que la persona delega como líder para desarrollar esta actividad sea el encargado de evaluar a todos en su totalidad.

### 5.2.7 Cronograma.

Este cronograma está diseñado para la implementación de las estrategias para iniciar a adoptar el liderazgo distribuido en el próximo año escolar 2021. Si el Centro Educativo ve necesario el cambio en los tiempos de la realización de cada estrategia puede hacerlos, ya que estos no generan problema en el objetivo que se quiere alcanzar con la implementación de las estrategias.

La mayoría de las estrategias están diseñadas para implementarlas durante todo el año lectivo, con intervalos en meses o semanas como se puede observar en la figura 8. Las estrategias que no muestran intervalos es porque se puede realizar diariamente en la labor docente.

**Figura 8.**

Cronograma

|             | ENE. |   |   |   | FEB. |   |   |   | MAR. |   |   |   | ABR. |   |   |   | MAY. |   |   |   | JUN. |   |   |   | JUL. |   |   |   | AGO. |   |   |   | SEP. |   |   |   | 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    | 2 | 3 | 4 |
| <b>E. 1</b> |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| <b>E. 2</b> |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| <b>E. 3</b> |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| <b>E. 4</b> |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| <b>E. 5</b> |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| <b>E. 6</b> |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| <b>E. 7</b> |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |

## Referencias

- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52.
- Barber , M., y Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Chile: San Marino. Obtenido de [www.preal.org/publicacion.asp](http://www.preal.org/publicacion.asp)
- Bass, B., y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: Thousand Oaks, Sage.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P., y Harvey, J. A. (2003). *Distributed Leadership: A review of literature carried out for NCSL*. National College for School Leadership.
- Bolden , R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x
- Bolívar, A. (1994). *Autoevaluación institucional para la mejora interna. En Reforma educativa y organización escolar*. Santiago de Compostela: Tórculo.
- Bolivar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, (pp.9-33).
- Bolivar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *47(2)*, 253-275.
- Cabrera Murcia, yáñez, M., y alegría, M. (2019). *¿como se consibe el liderazgo en la educacion parvularia?* Santiago, Chile: Centro de desarrollo de liderazgoeducativo.
- Castro, E., Miquilena, E., y Peley, R. (2006). *Las nuevas tendencias del liderazgo: hacía una nueva visión de las organizaciones educativas* (Vol. 12). Maracaibo, Venezuela: omnia.
- Cayulef. O. C. (2007). El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5), 144-148.
- Chamorro, D. J. (2005). Factores determinantes del estilo de liderazgo del director (Tesis de doctorado) . Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

- Climent, J. B. (2010). Reflexiones sobre la Educación Basada en Competencia. *Revista Complutense de Educación.*, 21(1), 95.
- Derby, F. (2017). Liderazgo distribuido en procesos de gestión curricular (Tesis doctoral no publicada). Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. (Vol. 1). Washington, D. C: WINTER 2000 THE ALBERT SHANKER INSTITUTE.
- Engeström, Y. (1991). Non scolae sed vitae discimus: toward overcoming the encapsulation of school learning. *Learning and Instruction*, 1, 243-259.
- Engeström, Y. (2000). Activity theory and the social construction of knowledge: a story of four umpires. *Organization*, 301-307.
- Engeström, Y. (2001). Los estudios evolutivos del trabajo como punto de referencia de la teoría de la actividad: el caso de la práctica médica de la asistencia básica. En *Estudiar las prácticas: perspectivas sobre actividad y contexto*. (págs. 78-118.). Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Fullan, M. (2002). *Liderar en una cultura de cambio* (1 ed.). Barcelona: Octaedro.
- Gómez, C. A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 61-77.
- González González, M. (2003). El liderazgo en tiempos de cambio y reformas. Organización y gestión educativa. *Revista del fórum Europeo de Administradores de la educación*, 6(1), 4-8.
- Gorrochotegui Martell, Alfredo (2012). Liderazgo educativo y sus competencias. Una propuesta de formación docente. *Atenas*, 2(18), 126-147. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4780/478048954009>
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2002). *Distributed leadership as a unit of analysis* (Vol. 13). Australia: Monash University.
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of education*, 46(2), 141-158.

- Harris, A. (2009). Distributed Leadership: What we Know. En *Distributed Leadership* (págs. 11-19). London: Springer Science+Business Media B.V. doi:10.1007/978-1-4020-9737-9 2
- Harris, A., y DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*, 30(44), 141-146.
- Hellriege, D., y Slocum jr, J. W. (2004). *Comportamiento organizacional* (10 ed.). México: Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5 ed.). México: McGraw Hill.
- Hord, S. M. (1997). *Profesional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*,. Austin, TX: Southwest. Educational Development Laboratory. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/226457350\\_Professional\\_Learning\\_Communities\\_A\\_Review\\_of\\_the\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/226457350_Professional_Learning_Communities_A_Review_of_the_Literature)
- Horn, A. (2013). *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje (Tesis de doctorado)*. Universidad Autónoma de Madrid, España. Recuperado de <https://repositorio.uam.es/xmlui/handle/10486/660235>
- Hutchins, E. (1995). How a cockpit remembers its speed. *Cognitive Science*, 19, 265-268.
- Jaques, E. (1989). *Requisite organization: The CEO's guide to creative structure and leadership*. (Vol. 21). Arlington, VA: Cason Hall.
- Larripa, M. y Erausquin, C. (2008). Teoría de la actividad y modelos mentales. Instrumentos para la reflexión sobre la práctica profesional: "Aprendizaje expansivo", intercambio cognitivo y transformación de intervenciones de psicólogos y otros agentes en escenarios educativos. *Anuario de Investigaciones de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires*, XV(I), 109-124.
- Leithwood, K. (2009). *Cómo liderar nuestras escuelas, Aportes desde la investigación* (Vol. 1). Santiago de Chile: salesianos.

- Leontiev, A. (1981). *Problems of the development of the mind*. Moscow: Progress Publishers.
- Longo, F. (2008). Liderazgo Distribuido, un Elemento Crítico para Promover la Innovación. En *Liderazgo* (pp. 84-91). Barcelona España: Capital Humano.
- Macbeath, J. (2011). *Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela. Área de Educación. Fundación Chile. Santiago*. Santiago, Chile: Salesianos.
- MacBeath, J. O. (2009). *Distributed leadership in action. UK*. UK: National College of School Leadership .
- Mascall, B., Leithwood, K., Strauss, T., y Sacks, R. (2009). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. En A. Harris, *Distributed Leadership* (pp. 81-100). Netherlands.: Springer.
- Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(1). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/28071038\\_El\\_liderazgo\\_factor\\_de\\_eficacia\\_escolar\\_hacia\\_un\\_modelo\\_causal](https://www.researchgate.net/publication/28071038_El_liderazgo_factor_de_eficacia_escolar_hacia_un_modelo_causal)
- Maureira, O. (2006). Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 4(4), 1-10. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/28130572\\_Direccion\\_y\\_Eficacia\\_Escolar\\_una\\_Relacion\\_Fundamental](https://www.researchgate.net/publication/28130572_Direccion_y_Eficacia_Escolar_una_Relacion_Fundamental)
- MINEDUCYT. (1990). *Ley General de Educación*. San Salvador.
- MINEDUCYT. (2018). *Ley de Creación del Instituto Nacional de Formación Docente*. San Salvador.
- MINEDUCYT. (2019). *Modulo 1 Liderazgo Directivo*. San Salvador.
- MINEDUCYT. (2020). *Plan de Participación de las Partes Interesadas (PPPI)*. San Salvador.
- Molinar, M., y Velázquez, L. M. (2004). *Liderazgo en la labor docente*. Mexico: Trillas.

- Murrillo, F. J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24.
- Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (13 ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Pareja. (2009). Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. *Educación y Educadores*, 12(1), 137-152.
- Payeras. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados* (Vol. 2). Madrid, España: Díaz de Santos.
- Pérez Guardado, M. A. (2005). *Desarrollo de habilidades del personal directivo en instituciones educativas*. Distrito Federal, México: Trillas.
- Pont, B., Nusche, D., y Moorman, H. (2009). *Mejorar el Liderazgo Escolar*. Europa: OCDE.
- Pont, B., Nusche, D., y Hopkins, D. (2009). *Improving School leadership, volumen 2: Case studies on system leadership*. OCDE, publishing.
- Robinson, V., Hopepa, M., y Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why: Best evidence synthesis iteration (BES)* (Vol. 44). Wellington, New Zeland: Ministry of Education.
- Robinson, V., Lloyd, C., y Rowe, K. (2008). The Impact of leadership on student outcomes. *An analysis of the differential effects of leadership types. Educational Administration Quarterly*, 44.
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional modelo para organizaciones educativas que aprenden. *UNIrevista*, 1(3), 1-12.
- Spillane, J. (2005). Distributed leadership. *The educational Forum*, 69(2), 143-150. doi: 10.1080/00131720508984678
- Spillane, J. P., y Diamond, J. B. (2007). *Distributed leadership in practice*. New York: Hawker Brownlow Education.
- Spillane, J. P., Camburn, E. M., Pustejovsky, J., Stitzel Pareja, A., y Lewis, G. (2008). Taking a distributed perspective. *Journal of Educational Administration*, 189-213.

- Spillane, J., Halverson, R., y Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: a distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos* (2 ed.). Madrid: Morata.
- Stolp, S. y Smith, S. . (1994). *School Culture and Climate: The Role of the Leader*. *OSSC Bulletin*. Eugene. Oregon : School Study Council. .
- Tejada, J. (2000). La educación en el marco de una sociedad global: algunos principios y nuevas exigencias. *Revista de curriculum y formación de profesorado*, 4(1), 1-13. Obtenido de [redalyc.uaemex.mx/pdf](http://redalyc.uaemex.mx/pdf)

# Apéndices.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

**Encuesta para determinar muestra del estudio.**



La presente entrevista tiene como finalidad recolectar datos importantes para poder establecer la muestra total, para realizar el trabajo de campo de una investigación (TESIS), realizada por una maestrante egresada para obtener el título de maestra en administración de la educación; dicha investigación tiene como objetivo general diseñar estrategias que favorecen un Liderazgo Distribuido en una escuela de educación inicial / Parvularia.

Su participación es muy importante para recoger datos verídicos y fiables para lograr dicho objetivo, cabe mencionar que las respuestas aquí expresadas son con un único propósito estrictamente académico.

***Indicación: Conteste las siguientes interrogantes, estas servirán para alcanzar los criterios de inclusión y exclusión que han sido escogidos para determinar la muestra de este estudio.***

***De ante mano muchas gracias por su colaboración.***

1. Correo electrónico
2. ¿Cuál es su Profesión?
3. Títulos obtenidos
4. En qué año se graduó
5. Años de servicio
6. ¿Cuántos años lleva trabajando en la Escuela de Educación parvularia José María san Martín?
7. Durante los años que ha trabajado en la Escuela de Educación parvularia José María san Martín ¿usted ha desempeñado el cargo de director /a de esta institución?
8. ¿Cuántos periodos o cuánto tiempo lo ha desempeñado?
9. Durante los años que ha trabajado en la Escuela de Educación parvularia José María san Martín ¿usted ha desempeñado el cargo de sub director /a de esta institución?
10. ¿Cuántos periodos o cuánto tiempo lo ha desempeñado?

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN



### Encuesta para directora.

#### “Liderazgo Distribuido en una Escuela de Educación Inicial / Parvularia”.

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar datos importantes para realizar el trabajo de campo de una investigación realizada por una maestrante egresada de la carrera de maestría en administración de la educación; dicha investigación tiene como objetivo general diseñar estrategias que favorecen un Liderazgo Distribuido en una escuela de educación inicial / Parvularia.

Su participación es muy importante para recoger datos verídicos y fiables para lograr dicho objetivo, cabe mencionar que las respuestas aquí expresadas son con un único propósito estrictamente académico.

***Indicación: conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo a las experiencias que ha vivido como directora en la Escuela de Educación Parvularia "José María San Martín".***

Marque con una (x) la respuesta que considere conveniente.

#### **A. LIDERAZGO.**

1. De los modelos de liderazgo que se le presentan a continuación, ¿con cuál se identifica la Institución Educativa?

\_\_\_ **Transaccional.** El líder motiva a través de un sistema de premios y castigos, si el supervisado hace lo que se le dice recibirá una recompensa de lo contrario recibirá un castigo.

\_\_\_ **Transformacional** Este liderazgo es proactivo, busca cambiar el statu quo y pretende que el personal trascienda de su propio interés al de la organización.

\_\_\_ **Situacional** Los gerentes deben ser flexibles y deben poder adaptar el estilo de liderazgo a la situación

\_\_\_ **Distribuido** Involucrar a la mayor cantidad de gente en la actividad de liderazgo

\_\_\_ **Organizacional** Abarca cuatro componentes: liderazgo individual, manejo del desempeño, estructura organizacional y valores organizacionales.

\_\_\_ **Participativo** es aquel que más tiene en cuenta las aportaciones de los miembros del equipo y el que basa su toma de decisiones en dichas aportaciones.

2. ¿Considera que es mejor trabajar liderazgo en una sola persona o compartir este liderazgo con otros docentes que puedan asumir un rol como líder dentro de la institución educativa?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
3. ¿Estimula usted desde la dirección el surgimiento del liderazgo entre los profesores?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_

## **ORGANIZACIÓN ESCOLAR**

4. Considera que su liderazgo contribuye a mejorar el clima laboral en su institución  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
5. ¿Se comparte y promueve la visión y misión institucional con todo el personal docente?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
6. ¿Participó activamente en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
7. ¿Hay proyecciones de crecimiento a corto y mediano plazo para el Centro Escolar y que están sustentadas en el Proyecto Educativo Institucional?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
8. ¿Considera al Proyecto Educativo Institucional una herramienta pedagógica administrativa básica?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_

### **B. PERFIL DOCENTE / PERFIL DIRECTIVO**

9. Posee título universitario o de áreas técnicas  
a. profesorado \_\_\_  
b. Licenciatura en Educación \_\_\_  
c. Docencia Universitaria \_\_\_  
d. Curso de formación pedagógica \_\_\_  
e. Otro \_\_\_
10. ¿Existe un plan de capacitación del personal docente en que le permitan actualización y formación permanente?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
11. ¿Participa en forma activa en proyectos o programas que se desarrollan a nivel local por parte del Ministerio de Educación? Sí\_\_\_ No\_\_\_

12. ¿Comparte con el personal docente los conocimientos adquiridos en capacitaciones, proyectos, programas que imparte el Ministerio de Educación? Sí\_\_\_ No\_\_\_
13. Marque a continuación que tipo de apoyo recibe la escuela de educación parvularia de otras instituciones (alcaldía municipal, ONG, empresas privada, entre otras)
- a. Capacitaciones \_\_\_
  - b. Donaciones económicas \_\_\_
  - c. Donaciones de recursos materiales \_\_\_
  - d. Becas \_\_\_
14. ¿Los docentes reciben apoyo técnico de parte de la dirección para el desarrollo de su trabajo? Sí\_\_\_ No\_\_\_
15. ¿Ha recibido capacitación en los últimos años que apoye el rol que desempeña como directora en una institución educativa?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
16. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido y cual área ha fortalecido con estas capacitaciones?

**C. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO.**

17. ¿Considera que el trabajo en equipo le permite obtener resultados satisfactorios?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
18. ¿Participan los maestros en la planeación de las actividades generales?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_ A veces\_\_\_
19. ¿Entre el profesorado existe apoyo y comunicación para comprometerse con nuevos proyectos?  
Siempre\_\_\_ casi siempre\_\_\_ Nunca\_\_\_
20. ¿Existe dentro de la educación otras personas que se identifican como líderes y comparten responsabilidades para lograr la Misión y Visión de la escuela de educación parvularia? Sí\_\_\_ No\_\_\_
21. Si existen estas personas quienes son:
-

22. Podría describir brevemente como es su trabajo como líder de una Institución Educativa.

---

---

23. Considera que dentro de una Institución educativa, es necesario que la dirección tenga apoyo de otras personas que forman parte del personal docente y que sean identificadas como líderes.

---

<https://forms.gle/PPM1VWUDU5LpATeh7>

**Encuesta para sub directora.**

**“Liderazgo Distribuido en una Escuela de Educación Inicial / Parvularia”.**

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar datos importantes para realizar el trabajo de campo de una investigación realizada por una maestrante egresada de la carrera de maestría en administración de la educación; dicha investigación tiene como objetivo general diseñar estrategias que favorecen un Liderazgo Distribuido en una escuela de educación inicial / Parvularia.

Su participación es muy importante para recoger datos verídicos y fiables para lograr dicho objetivo, cabe mencionar que las respuestas aquí expresadas son con un único propósito estrictamente académico.

***Indicación: conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo a las experiencias que ha vivido como sub directora en la Escuela de Educación Parvularia "José María San Martín".***

Marque con una (x) la respuesta que considere conveniente.

**LIDERAZGO.**

1. De los modelos de liderazgo que se le presentan a continuación, ¿con cuál se identifica la Institución Educativa?

**Transaccional.** El líder motiva a través de un sistema de premios y castigos, si el supervisado hace lo que se le dice recibirá una recompensa de lo contrario recibirá un castigo.

**Transformacional.** Este liderazgo es proactivo, busca cambiar el statu quo y pretende que el personal trascienda de su propio interés al de la organización.

**Situacional.** Los gerentes deben ser flexibles y deben poder adaptar el estilo de liderazgo a la situación

**Distribuido.** Involucrar a la mayor cantidad de gente en la actividad de liderazgo

**Organizacional.** Abarca cuatro componentes: liderazgo individual, manejo del desempeño, estructura organizacional y valores organizacionales.

\_\_\_ **Participativo.** Es aquel que más tiene en cuenta las aportaciones de los miembros del equipo y el que basa su toma de decisiones en dichas aportaciones.

2. ¿Considera que es mejor trabajar liderazgo en una sola persona o compartir este liderazgo con otros docentes que puedan asumir un rol como líder dentro de la institución educativa?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

3. ¿Estimula usted desde la sub dirección el surgimiento del liderazgo entre los profesores? Sí\_\_\_ No\_\_\_

4. ¿Se siente estimulado y motivado por parte de la dirección en su rol como subdirectora para ejercer un liderazgo desde su cargo en la institución?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

### **ORGANIZACIÓN ESCOLAR**

5. Considera que el liderazgo contribuye a mejorar el clima laboral en la institución. Sí\_\_\_ No\_\_\_ No aplica\_\_\_

6. ¿Se comparte y promueve la visión y misión institucional con todo el personal docente? Sí\_\_\_ No\_\_\_

7. ¿Participó activamente en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional? Sí\_\_\_ No\_\_\_

8. ¿Hay proyecciones de crecimiento a corto y mediano plazo para el Centro Escolar y que están sustentadas en el Proyecto Educativo Institucional? Sí\_\_\_ No\_\_\_

9. ¿Considera al Proyecto Educativo Institucional una herramienta pedagógica administrativa básica? Sí\_\_\_ No\_\_\_

### **PERFIL DOCENTE / PERFIL DIRECTIVO**

10. Posee título universitario o de áreas técnicas

- a. profesorado \_\_\_
- b. Licenciatura en Educación \_\_\_
- c. Docencia Universitaria \_\_\_
- d. Curso de formación pedagógica \_\_\_
- e. Otro \_\_\_

11. ¿Existe un plan de capacitación del personal docente en que le permitan actualización y formación permanente?    Sí\_\_    No\_\_

12. ¿Participa en forma activa en proyectos o programas que se desarrollan a nivel local por parte del Ministerio de Educación?    Sí\_\_    No\_\_

13. ¿Comparte con el personal docente los conocimientos adquiridos en capacitaciones, proyectos, programas que imparte el Ministerio de Educación?    Sí\_\_    No\_\_

14. Marque a continuación que tipo de apoyo recibe la escuela de educación parvularia de otras instituciones (alcaldía municipal, ONG, empresas privada, entre otras)

- a. Capacitaciones \_\_
- b. Donaciones económicas \_\_
- c. Donaciones de recursos materiales \_\_
- d. Becas \_\_

15. ¿Los docentes reciben apoyo técnico de parte de la sub dirección para el desarrollo de su trabajo?    Sí\_\_    No\_\_

16. ¿Ha recibido capacitación en los últimos años que apoye el rol que desempeña como sub directora en una institución educativa?    Sí\_\_    No\_\_

17. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido y cual área ha fortalecido con estas capacitaciones?

---

---

#### **CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO.**

18. ¿Considera que el trabajo en equipo le permite obtener resultados satisfactorios?    Sí\_\_    No\_\_

19. ¿Participan los maestros en la planeación de las actividades generales?  
    Sí\_\_    No\_\_    A veces\_\_

20. ¿Entre el profesorado existe apoyo y comunicación para comprometerse con nuevos proyectos?    Sí\_\_    No\_\_

21. ¿A su juicio existe dentro de la educación otras personas que se identifican como líderes y compartan responsabilidades para lograr la Misión y Visión de la escuela de educación parvularia?    Sí\_\_\_    No\_\_\_

22.                    Si                    existen,                    ¿Quiénes                    son?

---

---

23. Podría describir brevemente como es el trabajo de la dirección como líder de una                    Institución                    Educativa.

---

---

24. Considera que dentro de una Institución educativa, es necesario que la dirección tenga apoyo de otras personas que forman parte del personal docente y que sean identificadas                    como                    líderes.

---

---

25. A su juicio se considera usted un líder dentro de la institución Educativa. \_\_\_\_\_ Por qué?

<https://forms.gle/h551rxqwxojYRfSt9>

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN



**Encuesta para docentes.**

**“Liderazgo Distribuido en una Escuela de Educación Inicial / Parvularia”.**

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar datos importantes para realizar el trabajo de campo de una investigación realizada por una maestrante egresada de la carrera de maestría en administración de la educación; dicha investigación tiene como objetivo general diseñar estrategias que favorecen un Liderazgo Distribuido en una escuela de educación inicial / Parvularia.

Su participación es muy importante para recoger datos verídicos y fiables para lograr dicho objetivo, cabe mencionar que las respuestas aquí expresadas son con un único propósito estrictamente académico.

**Indicación: conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo a las experiencias que ha vivido como docente en la Escuela de Educación Parvularia "José María San Martín".**

Marque con una (x) la respuesta que considere conveniente.

**A. LIDERAZGO.**

1. De los modelos de liderazgo que se le presentan a continuación, ¿con cuál se identifica la Institución Educativa?

**Transaccional.** El líder motiva a través de un sistema de premios y castigos, si el supervisado hace lo que se le dice recibirá una recompensa de lo contrario recibirá un castigo.

**Transformacional.** Este liderazgo es proactivo, busca cambiar el statu quo y pretende que el personal trascienda de su propio interés al de la organización.

**Situacional.** Los gerentes deben ser flexibles y deben poder adaptar el estilo de liderazgo a la situación

**Distribuido.** Involucrar a la mayor cantidad de gente en la actividad de liderazgo

**Organizacional.** Abarca cuatro componentes: liderazgo individual, manejo del desempeño, estructura organizacional y valores organizacionales.

**Participativo.** Es aquel que más tiene en cuenta las aportaciones de los miembros del equipo y el que basa su toma de decisiones en dichas aportaciones.

2. ¿Considera que es mejor trabajar el liderazgo en una sola persona o compartir este liderazgo con otros docentes que puedan asumir un rol como líder dentro de la institución educativa?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

3. ¿Considera que hay motivación y estimulación hacia el personal docente desde la dirección para surgimiento del liderazgo entre los profesores?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

#### **ORGANIZACIÓN ESCOLAR**

4. Considera que el liderazgo que aporta el personal directivo mejora el clima laboral en su institución

Sí\_\_\_ No\_\_\_

5. ¿Se comparte y promueve la visión y misión institucional con todo el personal docente?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

6. ¿Participó activamente en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

7. Hay proyecciones de crecimiento a corto y mediano plazo para el Centro Escolar y que están sustentadas en el Proyecto Educativo Institucional?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

8. ¿Considera al Proyecto Educativo Institucional una herramienta pedagógica administrativa básica?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

#### **PERFIL DOCENTE / PERFIL DIRECTIVO**

9. ¿Posee título universitario o de áreas técnicas?

- a. profesorado \_\_\_
- b. Licenciatura en Educación \_\_\_
- c. Docencia Universitaria \_\_\_
- d. Curso de formación pedagógica \_\_\_
- e. Otro \_\_\_

10. ¿Existe un plan de capacitación del personal docente en que le permitan actualización y formación permanente?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

11. ¿Participa en forma activa en proyectos o programas que se desarrollan a nivel local por parte del Ministerio de Educación?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

12. ¿El personal directivo comparte con el personal docente los conocimientos adquiridos en capacitaciones, proyectos, programas que imparte el Ministerio de Educación?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

13. Marque a continuación que tipo de apoyo recibe la escuela de educación parvularia de otras instituciones (alcaldía municipal, ONG, empresas privada, entre otras)

- a. Capacitaciones \_\_\_
- b. Donaciones económicas \_\_\_
- c. Donaciones de recursos materiales \_\_\_
- d. Becas \_\_\_

14. ¿Los docentes reciben apoyo técnico de parte del personal directivo para el desarrollo de su trabajo?

Sí\_\_ No\_\_

15. ¿Ha recibido capacitación en los últimos años que apoye el rol que desempeña como docente?

Sí\_\_ No\_\_

16. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido y cual área ha fortalecido con estas capacitaciones?

---

---

### **CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO.**

17. ¿Considera que el trabajo en equipo le permite obtener resultados satisfactorios?

Sí\_\_ No\_\_

18. ¿Participan los maestros en la planeación y toma de decisiones de las actividades, proyectos de la institución educativa?

Sí\_\_ No\_\_ A veces\_\_

19. ¿Entre el profesorado existe apoyo y comunicación para comprometerse con nuevos proyectos?

Sí\_\_ No\_\_ A veces\_\_

20. ¿Existe dentro de la educación otras personas que se identifican como líderes y comparten responsabilidades para lograr la Misión y Visión de la escuela de educación parvularia?

Sí\_\_ No\_\_

21. Si existen estas personas quienes son:

---

---

22. Podría describir brevemente como es el trabajo de la dirección de la Escuela Educación Parvularia en cuanto al liderazgo que ejerce.

---

---

23. Considera que dentro de una Institución educativa, es necesario que la dirección tenga apoyo de otras personas que forman parte del personal docente y que sean identificadas como líderes.

---

---

24. A su juicio se considera usted un líder dentro de la institución Educativa. \_\_\_\_\_ Por qué?

---

---

<https://forms.gle/54CnkSy5n7TWq6G46>