

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA ESCOLAR PARTICULAR**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN EDUCACIÓN CON  
MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Autores: Celis Ingunza, Sandy Cecilia**

**Sánchez Romero, Nelly Johanna**

**Asesor Dr. Luis Sime Poma**

**Jurados: Dra. Carmen Díaz Bazo**

**Dra. Rosa Tafur Puente**

**Lima – Perú**

**2012**

*Dedicamos esta tesis a nuestros pequeños hijos: Franco, María Fe y Marcelo, por habernos permitido ser madres y mujeres profesionales; y con el afán de que siempre vean en este trabajo un ejemplo a seguir.*

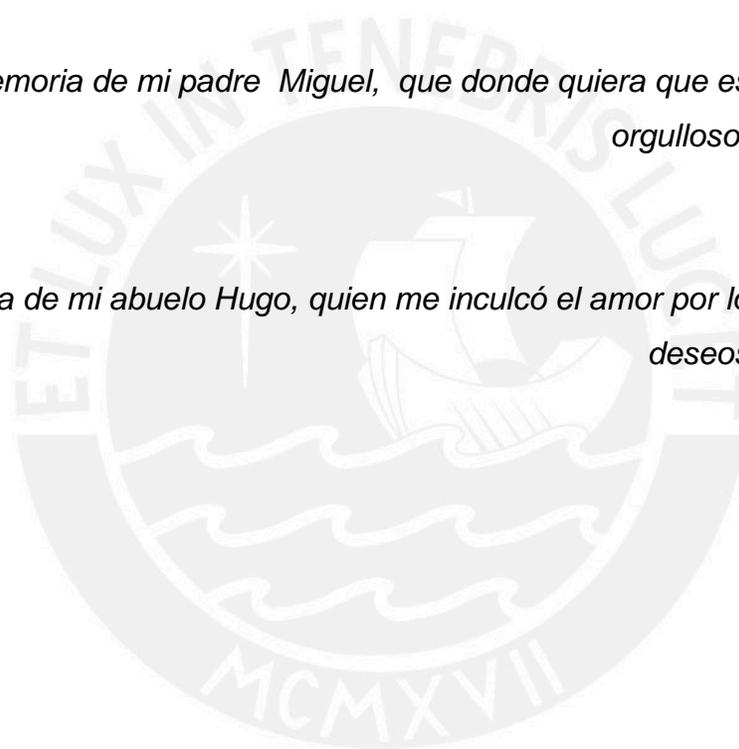


*A la memoria de mi padre Miguel, que donde quiera que esté, sé que está orgulloso de este trabajo.*

*Sandy*

*A la memoria de mi abuelo Hugo, quien me inculcó el amor por los estudios y los deseos de superación.*

*Johanna*



*A nuestro Señor Jesús, quien permitió el desarrollo de este trabajo y nos fortaleció con sabiduría.*

*Nuestro más profundo agradecimiento a nuestras familias: padres, hermanos y esposos, quienes nos alentaron, apoyaron y comprendieron durante todo este tiempo, la importancia de desarrollar esta investigación.*

*A todo el equipo de nuestra escuela por su motivación, aliento, entusiasmo y participación en toda nuestra experiencia como investigadoras.*

*Agradecemos a nuestro asesor Dr. Luis Sime Poma quien con paciencia, dedicación y sabiduría nos orientó a lo largo de la elaboración de esta tesis.*

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis: “El Liderazgo Distribuido en docentes de una Institución Educativa Particular”, dio respuesta a la pregunta **¿Qué características perciben los docentes de la Institución Educativa Escolar Particular en su institución para el desarrollo de un Liderazgo Distribuido?**

Se planteó como objetivo general **conocer** las características que perciben los docentes de una Institución Educativa Escolar Particular para el desarrollo del Liderazgo Distribuido. La tesis obtuvo información del Liderazgo Distribuido, desde diversos autores y especialistas sobre el tema.

Se estableció la variable “Liderazgo Distribuido” como eje del estudio y las subvariables: confianza, talento, motivación y liderazgo múltiple, obtenidas en base a las características que los autores dieron en común sobre el tema. Así, surgió en las investigadoras el interés por conocer si se ejercía este liderazgo en alguna institución educativa y si los docentes percibían características que favorecieran el desarrollo del Liderazgo Distribuido, como factor importante en la mejora de la institución.

La tesis brindó información de las características que perciben los docentes y el tipo de liderazgo que desarrolla la institución. Éstas fueron analizadas y contrastadas para identificar si el liderazgo que se percibe es coherente con las características de un Liderazgo Distribuido, esto se logró a través de los resultados y el aporte del marco teórico.

El estudio correspondió a un enfoque cuantitativo, en un nivel descriptivo. El método aplicado fue la encuesta y el instrumento adaptado fue un cuestionario, el mismo que fue validado y permitió la recolección de los datos aplicados a la población. El análisis de los resultados logró conocer que, la confianza es la característica principal que perciben los docentes de la institución; ya que obtuvo

los índices más altos a nivel porcentual y el talento como la característica de menor porcentaje alcanzado. Cada subvariable se detalló y analizó dentro de la investigación.



# EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESCOLAR PARTICULAR

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>PARTE I: MARCO TEÓRICO</b>	
<b>CAPÍTULO I: LIDERAZGO DISTRIBUIDO</b>	<b>14</b>
Introducción	
1.1. Aproximaciones conceptuales sobre Liderazgo Distribuido	14
1.1.1. Enfoques sobre el Liderazgo Distribuido	14
1.2. Algunas teorías en las que se basa el Liderazgo Distribuido	20
1.2.1. Teoría de la cognición distribuida	20
1.2.2. Teoría de la actividad	22
2.1. Características y factores que afectan el desarrollo del Liderazgo Distribuido	25
2.1.1. El potencial de transferencia del Liderazgo Distribuido	25
2.1.2. Confianza	27
2.1.3. Talento	27
2.1.4. Motivación	29
2.1.5. Liderazgo múltiple	30
2.1.6. Factores que promueven e inhiben el Liderazgo Distribuido	31
3.1. Rol del director en el Liderazgo Distribuido	33
3.1.1. Redefinición del papel del director según el Liderazgo Distribuido	34
3.1.2. El director como promotor de talentos	36
Síntesis	38

<b>CAPÍTULO II: PROYECTOS Y ESTUDIOS ACERCA DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN ORGANIZACIONES ESCOLARES</b>	<b>39</b>
Introducción	
2.1. Estudio del Programa Futuro Infantil Hoy - Chile	40
2.2. Estudio de Liderazgo Distribuido en la Universidad de Alberta - Canadá	42
2.3. Proyecto Nebraska Math sobre Liderazgo Distribuido - Estados Unidos	44
2.4. Proyecto finlandés en el marco del Liderazgo Distribuido	46
Síntesis	48
<b>PARTE II: DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS</b>	
<b>CAPÍTULO I: DISEÑO METODOLOÓGICO</b>	<b>55</b>
Introducción	
1.1. Problemática de la investigación	55
1.2. Objetivos de estudio	57
1.3. Variables de la investigación	57
1.4. Enfoque metodológico	59
1.5. Población	60
1.5.1. Perfil de participantes	61
1.6. Técnica e instrumento	63
1.6.1. Escala de valoración	66

1.6.2. Proceso de aplicación del cuestionario	67
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	69
2.1. Proceso de análisis e interpretación de resultados	69
2.1.1. Análisis según los resultados por subvariables	70
<b>CONCLUSIONES</b>	84
<b>RECOMENDACIONES</b>	86
<b>ANEXOS</b>	88
<b>ANEXO N°1:</b> Carta sobre el cuestionario	89
<b>ANEXO N°2:</b> Evaluación de pares	90
<b>ANEXO N°3:</b> Cuestionario sobre liderazgo	96
<b>ANEXO N°4:</b> Cuadro de porcentajes según resultados del cuestionario	101
<b>ANEXO N°5:</b> Perfil de participantes	104
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	109

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, los estudios que se han realizado en las instituciones educativas se ven influenciados por su cultura. Por tal motivo, se vienen desarrollando temas relacionados al liderazgo y al quehacer de los individuos; pues se asume en muchas ocasiones que, el éxito de una institución va de la mano con el desarrollo de habilidades, el crecimiento personal y la confianza que se establece entre docentes y directivos de una institución.

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

Así, la presente investigación titulada **“El Liderazgo Distribuido en docentes de la Institución Educativa Escolar Particular”**, surge de la inquietud por conocer qué tipo de liderazgo se viene desarrollando en la institución y cómo ella es percibida por los docentes. Por tal motivo, el problema planteado para la investigación es: **¿Qué características perciben los docentes de la Institución Educativa Escolar Particular en su institución para el desarrollo de un Liderazgo Distribuido?**

La tesis se encuentra en la línea de investigación sobre Liderazgo en Organizaciones Educativas, que corresponde a la Mención en Gestión de la Educación, la cual desea brindar un aporte a otras investigaciones sobre liderazgo distribuido desde la práctica y realidad de una institución, su cultura y las

competencias que en ella existen. Además, podría servir como referente en otras instituciones de similares características.

La tesis tiene como objetivo general conocer las características que perciben los docentes de la Institución Educativa Escolar Particular, para el desarrollo del Liderazgo Distribuido y como objetivo específico identificar las características que perciben los docentes de inicial y primaria de una Institución Educativa Escolar Particular, para el desarrollo de un liderazgo distribuido en su institución.

La naturaleza de este estudio responde a un **enfoque cuantitativo y el nivel descriptivo**, aplicando como **método** la **encuesta**, la cual permitió recoger información sobre las características de la población.

Como toda investigación, el estudio ha tenido sus limitaciones, ya que, gran parte de la bibliografía consultada se ha encontrado en el idioma inglés. Además, el adaptar y construir un instrumento para el trabajo de campo, demandó mayor tiempo, no permitiendo así la aplicación de otros instrumentos, que hubieran logrado ampliar y profundizar el tema de investigación.

Es importante detallar, que la tesis se realizó en pareja, debido a que ambas investigadoras laboran en la institución materia de estudio, las cuales tenían como objetivo personal e institucional brindarle a la misma, un trabajo de investigación que pueda servir de apoyo en el progreso, la mejora de la institución y el crecimiento profesional de sus miembros. Además, el trabajar en equipo fortaleció la investigación, permitiendo un mayor matiz en el análisis y en la ejecución del trabajo.

Por otro lado, la inversión económica que demanda un trabajo de investigación pudo ser solventada con mayor facilidad por dos personas. Con ello, se procedió a dividir ciertas tareas propias de la tesis, como buscar bibliografía necesaria, investigar sobre proyectos o experiencias para enriquecer el trabajo, elaborar el instrumento deseado, la aplicación del mismo y el procesamiento de los resultados

con su respectivo análisis. Cada una de ellas se ejecutó a través de un cronograma personal donde se detallaba las reuniones y coordinaciones respectivas entre las investigadoras y el asesor designado.

Una de las dificultades en el trabajo colectivo fue afrontar la postura individual que en ciertas ocasiones tenían las investigadoras, donde se debía respetar puntos de vista que cada una de ellas planteaba. A pesar de ser un trabajo en pareja, la mayor limitación de la investigación ha sido el tiempo destinado para la elaboración de la tesis; ya que las exigencias que conlleva la misma, requiere una mayor demanda de tiempo.

La tesis ha sido desarrollada en tres capítulos que se detallan a continuación:

En el capítulo I LIDERAZGO DISTRIBUIDO se presenta el Marco Teórico con algunos enfoques conceptuales acerca del Liderazgo Distribuido, antecedentes de la investigación, bases teóricas y la definición del liderazgo distribuido desde autores como: Spillane, Gronn, Longo y García, quienes explicitan la importancia del desarrollo del Liderazgo Distribuido y cómo se viene desarrollando en las organizaciones educativas.

En el capítulo II PROYECTOS Y ESTUDIOS ACERCA DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN ORGANIZACIONES ESCOLARES se aborda proyectos y estudios del Liderazgo Distribuido, a partir del detalle de cuatro experiencias aplicadas en el ámbito educativo, su periodicidad, desarrollo y logros obtenidos. Dichos casos investigados proceden de Chile, Finlandia, Canadá y Estados Unidos.

En el capítulo III DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS se detalla la explicación del proceso metodológico de la investigación, la interpretación de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de un instrumento. Además, se reseña el diseño aplicado para el análisis e interpretación de los datos.

A partir de los resultados obtenidos se han planteado conclusiones y recomendaciones pertinentes para la investigación.

Finalmente, en la tesis se consigna las fuentes bibliográficas consultadas para la investigación y los anexos.



## EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESCOLAR PARTICULAR

### PARTE I: MARCO TEÓRICO

#### CAPÍTULO I

#### LIDERAZGO DISTRIBUIDO

##### Introducción

En este capítulo se brindan enfoques conceptuales sobre el Liderazgo Distribuido desde distintos puntos de vista. Entre los más significativos se ha señalado las concepciones de Spillane (2004), Longo (2008) y Gronn citado por García (2010), quienes dan un buen referente sobre el significado de Liderazgo Distribuido y cómo se viene desarrollando en las organizaciones educativas.

Además, se señala las características y factores que pueden determinar el desarrollo del Liderazgo Distribuido y cómo el rol del director se ve redefinido desde esta perspectiva.

##### 1.1. Aproximaciones conceptuales sobre Liderazgo Distribuido

###### 1.1.1. Enfoques sobre el Liderazgo Distribuido

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

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

importancia que ejerce un liderazgo en cuestiones educativas más que organizativas.

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

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

Spillane (2000:17) es uno de los primeros en escribir sobre el Liderazgo Distribuido, él considera que:

....el liderazgo distribuido no significa que todo el mundo lidera, como en esta interpretación del liderazgo dejaría de tener una identidad distintiva o de calidad. Podrían ser construidas, como cualquier acción o actividad colectiva. En cambio, la perspectiva de distribución se centra en cómo la práctica del liderazgo distribuido se da entre los líderes formales e informales. Un punto de vista del liderazgo distribuido incorpora las actividades de muchas personas en una escuela que trabajan en la movilización y orientación de otros docentes en el proceso de cambio educativo.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ...distributed leadership does not mean that everyone leads, as in this interpretation leadership would cease to have any distinctive identity or quality. It could be constructed as any action or collective activity. Instead the distributed perspective focuses on how leadership practice distributed among formal and informal leaders. A distributed view of leadership incorporates the activities of many individuals in a school who work at mobilizing and guiding other teachers in the process of instructional change.

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

El Liderazgo Distribuido se concibe como la realización de las tareas propias del mismo, las que se extiende a más personas que se ven impulsadas a liderar al mismo tiempo y que realizan sus actividades profesionales ordinarias. De tal forma que pueden intercambiar a menudo sus tareas con otras personas y que se dejan liderar por ellas. “En definitiva, significa que las organizaciones y grupos sociales tienden a convertirse en constelaciones de liderazgo múltiple, cuya vitalidad está, en buena medida, vinculada a decisiones descentralizadas de ejercicio y aceptación de liderazgo de diverso tipo” (Longo 2008:86).

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

Es importante destacar que este liderazgo se desarrolla conjuntamente con la libertad humana, tocando aspectos valorativos de la acción de liderar y fijando nuevas metas en el ámbito educativo. La libertad de expresarse permite al ser humano tomar decisiones con una mayor motivación y creatividad, pues desarrollarse en un ambiente flexible le permite tener un espíritu más innovador. Algunos miembros de la organización se encuentran calificados y con necesidad de autonomía; por tal motivo, se busca a través de esta perspectiva distribuida

descentralizar el poder de mando y el trabajo, en aras de brindar un ambiente donde puedan desenvolverse con creatividad e innovación.

En tal sentido, como señala López (2010:76), “el liderazgo distribuido no representa algo más cómodo, sino más exigente para los líderes formales. Se requiere que coordinen y supervisen todo ese liderazgo más disperso, que desarrollen capacidades en los seguidores y que proporcionen la retroalimentación adecuada en relación con los esfuerzos”. Se entiende por ello, que ésta es una tarea compleja, implica mayores responsabilidades en los encargados de la dirección de la escuela, pues deberán duplicar esfuerzos para cumplir con el desarrollo integral de los miembros de la organización, reforzando así, aquellas fortalezas que muestran.

Hablar del Liderazgo Distribuido “supone un conjunto de prácticas para fijar rumbos y ejercer influencia, potencialmente por personas de todos los niveles, más que un conjunto de características personales y atributos” (PREAL 2010:1).

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

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

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

Para Harris y Chapman, citado por Murillo (2006:19), el Liderazgo Distribuido es:

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

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

En tal sentido, González (2010:7- 8), fortalece la idea expuesta por Elmore (2000), resaltando la importancia de formar entre los miembros de una organización redes de conocimiento y competencia compartida, que se complementen a través de una clara división del trabajo, donde todos los miembros de la organización sean fuentes únicas de conocimiento.

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

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

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

Se puede mencionar que el Liderazgo Distribuido hace alusión a la incorporación del liderazgo en todos los niveles de la organización, donde no sólo dependa del ápice de ésta, sino que promueva la práctica del liderazgo de manera activa. “Un modelo de distribución es el que tiene como premisa las interacciones entre varios líderes más que las acciones de un líder individual. Si el liderazgo se trata principalmente sobre la influencia y dirección, entonces de alguna manera, todo el liderazgo es distribuido. En cualquiera de los casos una práctica de liderazgo organizacional” (Harris 2007)<sup>2</sup>.

## 1.2. Algunas teorías en las que se basa el Liderazgo Distribuido

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

### 1.2.1. Teoría de la Cognición Distribuida

La teoría fue desarrollada por Hutchins en el año 1980, donde se propone un nuevo paradigma que permita repensar los ámbitos de la cognición<sup>3</sup>. El concepto de cognición debe comprender un marco más amplio que simplemente los procesos referentes al individuo, incluyendo sistemas técnicos sociales o sistemas

---

<sup>2</sup> “A distributed model of leadership is one premised upon the interactions between many leaders rather than the actions of an individual leader. If leadership is primarily about influence and direction then in a sense all leadership is distributed. In any organisation leadership practice”.

<sup>3</sup> Como lo señala Rodríguez (2008) “El término cognición, etimológicamente del latín *cognitio*, se entiende aproximadamente como el conocimiento alcanzado mediante el ejercicio de las facultades mentales. Esto implica la existencia de un tipo de habilidad a la cual denominamos como la facultad o capacidad mental, explicada como función, dinámica y como estructura, lo que nos lleva a observar con más detenimiento el término, tanto como sistema físico y como sistema dinámico, sistema definido también, como facultad intelectual y su base estructurada, actuando dentro de los marcos de percepción, pensamiento, la memoria, la imaginación y la voluntad”.

cognitivos de mayor escala, de tal forma que abarquen grupos de individuos donde interactúan entre sí en un determinado entorno. Dentro de esta idea se planteaba que era mejor analizar los procesos y propiedades que se dan dentro de un ambiente donde interactúan los individuos, que conocer simplemente los procesos mentales que podían darse en una persona.

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

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

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

Se observa que la cognición distribuida se da a través de sistemas cognitivos integrados por individuos que participan en una organización, poseen conocimientos, lo comparten y transmiten. “La Cognición Distribuida se centra en la manera en que el conocimiento es transmitido entre los actores de un sistema y cómo la información necesaria para cooperar es propagada a través del mismo por estados representacionales y artefactos” (García 2010:30).

### 1.2.2. Teoría de la Actividad

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

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

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

A partir de estas dos teorías surgen dos planteamientos sobre el Liderazgo Distribuido, uno es propuesto por Spillane (2004), quien se ha basado en el término de la cognición distribuida para generar a partir de éste, una teoría de Liderazgo Distribuido. El segundo planteamiento es dado por Gronn (2002),

quien ha utilizado la Teoría de la Actividad, para orientar su trabajo y definición a este tipo de liderazgo. Ambos planteamientos son citados por García (2009:24).

Veamos a partir del siguiente cuadro un panorama claro acerca de ambas teorías planteadas por estos autores.

**Cuadro N°1**

**Cuadro comparativo sobre las perspectivas del Liderazgo Distribuido según Spillane y Gronn**

Spillane (2004)	Gronn (2002)
<p>La práctica del liderazgo resulta de la interacción entre los líderes, sus seguidores y el contexto de la escuela, sostiene además que la perspectiva del Liderazgo Distribuido se basa en dos supuestos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que la dirección de los centros se entiende mejor mediante la <b>búsqueda de las tareas</b> del mismo.</li> <li>2. Que el <b>liderazgo está repartido</b> en la práctica entre los dirigentes, seguidores y la situación escolar.</li> </ol>	<p>Sugiere que el Liderazgo Distribuido puede ser visto desde dos perspectivas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La <b>numérica o agregada</b>: se entiende como la suma de algunas conductas de liderazgo, de muchos o de todos los miembros de una organización o una sub-unidad. Es agregada porque no es sólo los actos del director los que cuentan, sino también las funciones de dirección desempeñada por subdirector, maestros, profesores de apoyo, los miembros de los consejos escolares, los consejos u órganos rectores y los estudiantes.</li> <li>2. La <b>perspectiva holística</b>: ve al liderazgo como una acción concertada, en donde el liderazgo distribuido es un fenómeno que abarca la práctica de la delegación, el intercambio, la colaboración, la dispersión y la democratización del liderazgo en las escuelas. Va más allá de órdenes con papeles formales o escritos, su objetivo surge de manera espontánea y de las formas de colaboración de los dirigentes, así como los compromisos que se plantean en el lugar de trabajo y que extiende la función de liderazgo a toda la situación social y los contextos de la escuela.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia basada en García (2009:23-25).

En el cuadro presentado encontramos que los autores tienen puntos en común; cuando Spillane (2004), plantea que la práctica del liderazgo está repartido entre los miembros de la organización, Gronn (2002), afirma que ésta se da, desde una perspectiva agregada, no sólo entre las funciones ejercidas por el director, sino que es desempeñada también, por todos los miembros de la comunidad educativa. Se observa que Spillane (2004), desde su perspectiva, señala que el Liderazgo Distribuido se entiende mejor a través de la búsqueda de tareas y de la interacción de varios de sus miembros; mientras que Gronn (2002), desde la perspectiva holística, complementa la concepción del Liderazgo Distribuido a través del reconocimiento de un trabajo y liderazgo de tipo intuitivo que surge cuando los individuos de una organización asumen de forma espontánea el cumplimiento de tareas.

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

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

## 2.1. Características y factores que afectan el desarrollo del Liderazgo

### Distribuido

Para entender este liderazgo es importante explorar todas las acciones ligadas a la práctica del mismo. Desde la perspectiva de Murillo (2006), Longo (2008) y Spillane (2004), existen diversas características propias del Liderazgo Distribuido. Dichos autores coinciden que entre las más comunes encontramos las siguientes:

#### 2.1.1. El potencial de transferencia del Liderazgo Distribuido

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

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

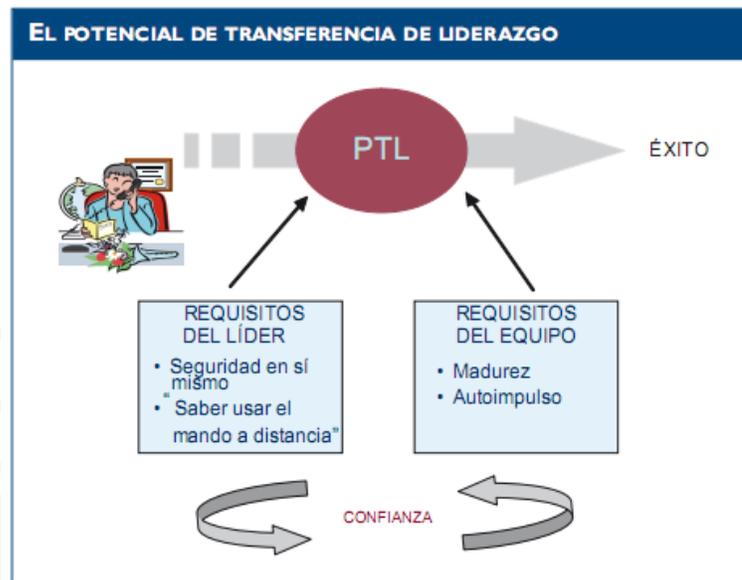
El potencial de transferencia del Liderazgo Distribuido tiene como pieza fundamental la confianza, pues es considerada la base del capital social interno y posibilita ese frágil intercambio de la transferencia del liderazgo que explicita el autor. Es importante señalar este aspecto, pues en él están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

El siguiente cuadro muestra a manera de esquema cuáles son los requisitos con los que debe contar el líder y el equipo, para poder realizar la transferencia de un Liderazgo Distribuido en una organización; si estos requisitos se logran obtener, el PTL concluirá en el éxito de la organización. Según el autor, las capacidades de

los integrantes del mismo se multiplicarían y éstos podrían ejercer una fuerte influencia, que permitiría producir innovación en el entorno y el desarrollo de talentos de sus integrantes.

### Gráfico N°1

#### El Potencial de Transferencia del Liderazgo Distribuido



Fuente: Longo (2008: 90)

Se puede observar en el gráfico sobre el PTL, que el éxito del mismo recae, tanto en los requisitos que posee el líder como los integrantes de su equipo; además, del factor confianza que se desarrolla entre ellos. Dentro de las características que posee el líder, destaca la seguridad en sí mismo, pues él debe ser el agente que involucre a todo su equipo en la visión de su organización, motivándolos en el desarrollo de habilidades y capacidades. Por lo tanto, debe ser la persona que cuente con una estructura emocional firme y que a su vez favorezca la transmisión del PTL.

En el gráfico también se detalla el uso adecuado del mando a distancia; es decir, contar con la capacidad de controlar y compartir el desarrollo humano y

profesional de los integrantes del equipo. En consecuencia, se necesita contar con un grupo humano capaz de recibir ese liderazgo y que esté dispuesto a aceptar y realizar retos, mirando siempre hacia el futuro.

### **2.1.2. Confianza**

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

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

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

### **2.1.3. Talento**

Podemos definir el talento como una cualidad que surge de la autonomía del propio ser y que en ocasiones se desarrolla a partir del interés, persistencia y dedicación que se propone cada persona; además, puede surgir a partir de factores de carácter individual y social, pues la cultura juega un papel importante. Se cree que las actitudes son aprendidas y ellas florecen en el individuo cuando éste tiene de donde aprenderlas.

En la vida de los seres humanos se ha desarrollado uno o varios talentos y esto es muestra que quizá hubo alguien en su entorno que lo propició, tal vez de manera deliberada o no, las mismas que más tarde actuaron como operadores del talento. El talento se asocia a una serie de aptitudes que se manifiestan o expresan en condiciones sociales estimulantes.

Por ello en la actualidad, el desarrollo del talento dentro de las organizaciones es pieza fundamental en el éxito de las mismas. Es el desarrollo del factor humano en plena era de la información. “Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se refleja en la gestión del talento” (Chiavenato 2002:9).

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

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

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

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

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

#### **2.1.4. Motivación**

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

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

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

Efectivamente, la motivación en la organización está estrechamente ligada a la capacidad de liderar, al grado de participación y al manejo de un grupo de trabajo. Se presenta con frecuencia en los miembros de la organización a partir de las experiencias y la relación que sienten con respecto a sus directivos. En

organizaciones donde se desarrolla un Liderazgo Distribuido, los directivos brindan a sus profesionales incentivos que los motivan, no necesariamente desde lo económico, pues éste puede incluir un elogio, una palmada en la espalda, una nota de felicitación o un elogio público que enriquece el valor de su trabajo.

Según Madrigal (2009:199) la motivación puede ser:

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

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

### 2.1.5. Liderazgo múltiple

Cuando se habla de un liderazgo múltiple desde el Liderazgo Distribuido se está atribuyendo esta característica a los docentes de una organización educativa que han aprendido de sus pares diversas estrategias, permitiendo así su desarrollo personal como la toma de decisiones acertadas en beneficio de la organización. Ello ha surgido desde una formación basada en el mismo centro educativo, lo que supone una misma visión compartida de la escuela (Murillo 2006).

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

Todo lo anteriormente mencionado va a permitir entre los docentes, el desarrollo de su capacidad para la toma de decisiones, especialmente en la solución de problemas que se presenten en el trabajo cotidiano. Sin embargo, no sólo vamos a

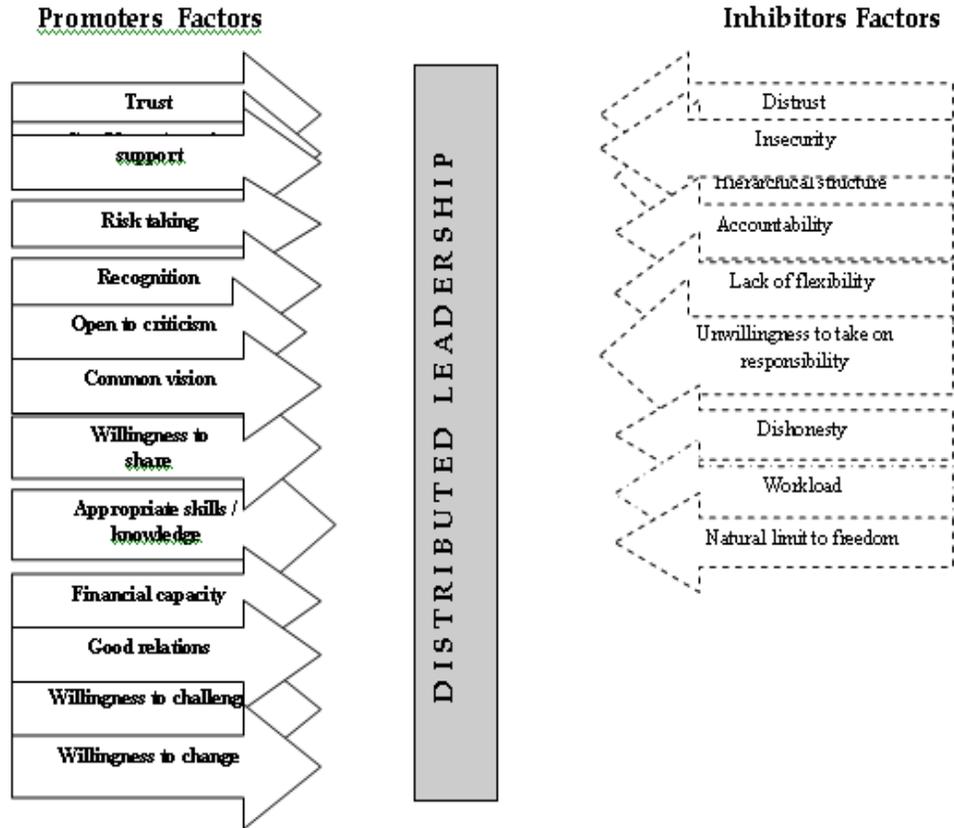
centrarnos en el trabajo de los docentes, pues a través del Liderazgo Distribuido, la participación de otros agentes, como los alumnos, va a tener un papel primordial en el desarrollo o en la evolución del centro; ya que desde el aula se produce el aumento de los aprendizajes de los alumnos. Por tal motivo, se necesita pues, que las coordinaciones entre ambos grupos sean efectivas y coherentes. “La mejora del centro depende de la acción coordinada de los propios implicados” (Murillo 2006:19). Entonces estaremos hablando de un liderazgo múltiple que congregue a todos los miembros de la comunidad educativa.

#### **2.1.6. Factores que promueven e inhiben el Liderazgo Distribuido**

El Liderazgo Distribuido puede constituir el desarrollo de una organización, donde su crecimiento y sustento puede ser promovido o inhibido por factores internos y externos. Estos factores son favorables, cuando tienden a ser atractivos al Liderazgo Distribuido sobre los directores, profesores y alumnos; por el contrario, si los elementos que los rodean son frustrantes y no tiene distribución los alejan de la participación en el liderazgo. Los directores, aunque comprometidos con la aplicación de Liderazgo Distribuido en las escuelas, permiten observar algunas condiciones que pueden promover o inhibir su aplicación como veremos a continuación:

Gráfico N° 2

Factores que promueven e inhiben el desarrollo del Liderazgo Distribuido



Fuente: Oduro (2004b). Citado por James (2009: 34).

La condición más frecuente y comúnmente mencionada por los autores para la promoción de la distribución del liderazgo en las escuelas es la confianza. Esta debe darse de manera constante entre todos los miembros de la organización, empezando por el director y sus profesores. Usualmente los directores no fomentan la participación de los maestros en el liderazgo a menos que sean de su total confiabilidad. Es necesario desarrollar relaciones positivas entre los miembros y si es posible dialogar con aquellos que muestran una actitud negativa, pues es trascendental la promoción de buenas relaciones interpersonales.

Entre otros factores se encuentran los diversos aspectos culturales que apoyan el Liderazgo Distribuido y que crean un clima agradable, con altos niveles de comunicación y la voluntad de cambio. Además, se debe generar la voluntad de compartir y conseguir objetivos comunes. Tiene que haber metas y objetivos comunes en la escuela y las personas deben estar de acuerdo para avanzar hacia la misma dirección.

Los miembros de la organización deben promover y aceptar que todos pueden conducir en algún momento la vida de la organización; la acción de liderar será más segura cuando todos sientan que poseen las mismas oportunidades. Con frecuencia las personas no suelen tomar riesgos por temor a equivocarse y ser juzgados por sus errores, ya que ven a este punto como un signo de fracaso y no como una situación de aprendizaje. Un maestro es por lo tanto, más propenso a tomar riesgos en un clima de confianza, cuando los directores y profesores tratan sus errores dentro de un ambiente de apoyo, donde se sienten valorados por sus contribuciones.

Por el contrario, los factores que inhiben la ejecución del Liderazgo Distribuido en las escuelas son aquellos donde se muestra una resistencia a la participación, cuando existe desacuerdo entre los miembros y las actitudes son apáticas e inseguras.

Otro factor se relaciona a la carga de trabajo, que en ocasiones suele frustrar la labor de los miembros de una organización. La presión puede ocasionar la ruptura de todas las iniciativas que puede tener un grupo de personas.

### **3.1. Rol del director en el Liderazgo Distribuido**

El manejo de una organización educativa necesita responder a las demandas o necesidades propias de la institución, donde los esquemas de trabajo sean menos estructurados y verticales; para ello es necesario un proceso de cambio en las actitudes y formas de trabajar tanto de los directivos como del equipo que

conforman la organización, permitiendo la autonomía en cada uno de ellos y otorgando mayores responsabilidades. “Se necesita para lograr eficacia un director capaz de ejercer un liderazgo distribuido, con una conducta centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente, una dirección visionaria, que asuma riesgos, directamente implicado en las decisiones pedagógicas, y bien formadas en procesos de cambio” (García 2010:33). De esta manera, el rol del director se convierte en una pieza importante en la organización educativa.

### **3.1.1. Redefinición del papel del director según el Liderazgo Distribuido**

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

Por otro lado, se considera que el director debe ser la persona que fomente la visión de la institución. Una visión que debe ser compartida por todos. Además, debe ser un director que contagie a todo su equipo de trabajo los sueños y aspiraciones, que sea arriesgado y que a su vez asuma sus retos, aunque en el camino pueda cometer errores, pero que tenga la suficiente capacidad para reflexionar sobre ello y aprender de su experiencia, como lo dice Fullan, citado por Murillo (2006:21), “hay que reconocer los problemas y entenderlos como desafíos, como oportunidades de mejora”.

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

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

La función del director y sus seguidores van a formar un todo, en la medida que desarrollen los mismos roles; se trata pues, de trabajar en forma coordinada con un grupo humano que tome decisiones de manera conjunta. “Una perspectiva distribuida enmarca la práctica como producto de las interacciones de los líderes escolares, los seguidores y sus situaciones. La práctica se concreta en la intersección de estos tres elementos” (Spillane, Camburn y Pareja 2007: 110).<sup>4</sup>

Se hace necesario que en la aplicación del Liderazgo Distribuido, el director sea capaz de realizar un cambio de la cultura organizativa, de manera tal que, se asuma un compromiso de aprendizaje, trabajo colaborativo, riesgo y respeto. Es decir, una nueva cultura que permita en cada miembro hacerse responsable de la organización (Murillo 2006).

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

Un director, desde el Liderazgo Distribuido debe poseer altas habilidades sociales y un gran sentido del humor para lograr la implicancia, el compromiso y el trabajo

---

<sup>4</sup> “A distributed perspective then frames practice as a product of the interactions of school leaders, followers, and their situations. Practice takes shape at the intersection of these three elements” (Spillane, Camburn y Pareja 2007: 110).

en equipo de sus seguidores. El director debe pues, ser el motivador de ese gran sentido del humor.

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

### **3.1.2. El director como promotor de talentos**

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

Para Longo (2009), quien delega lo hace desde la posición de quien sabe aquello que quiere y hacia dónde va, puede confiar en otro y le brinda la capacidad para tomar decisiones, conociendo los límites del accionar, en un área determinada; es decir controla la situación. En las organizaciones donde se ejerce un Liderazgo Distribuido, las personas se ven motivadas a tomar iniciativas con o sin encargo previo, generando valor por sí mismas, más allá de los conocimientos o la voluntad, que se le pueda estar delegando.

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

resolución eficaz de los problemas que se suscitan dentro de la cultura organizativa.

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

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

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

Desde la perspectiva del Liderazgo Distribuido no puede existir un líder tradicional, el cual se encargue de resolver todas las situaciones que se presenten; por el contrario, todos los miembros pueden estar inmersos en las acciones y actividades de la organización. No se concibe desde este sentido un director con poca apertura hacia los integrantes de la organización.

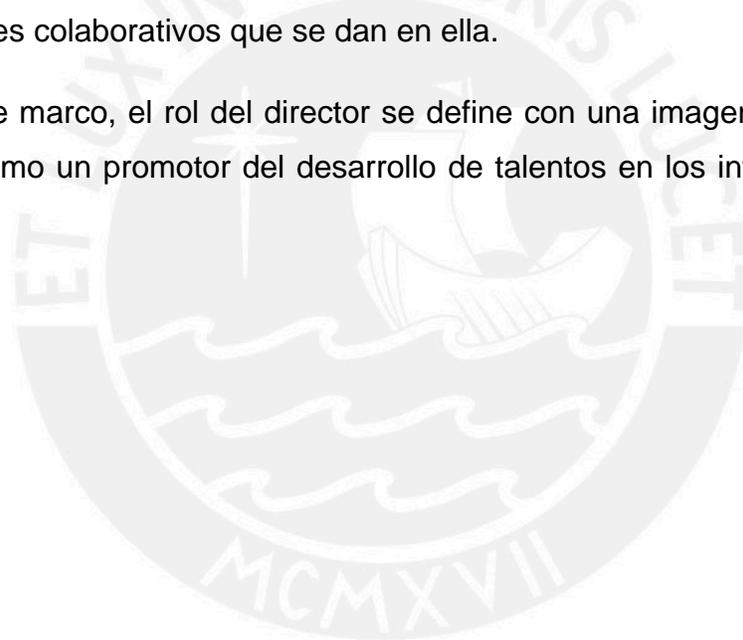
Quien asume el rol de director no incrementa su poder, sino promueve en su entorno el surgimiento de líderes dispuestos a asumir tareas con mucha iniciativa, dispuestos a compartir y enriquecer sus habilidades. Entonces, el director asume una postura delegante.

## Síntesis

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

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

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



## CAPÍTULO II

### PROYECTOS Y ESTUDIOS ACERCA DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN ORGANIZACIONES ESCOLARES

#### Introducción

Para muchos hablar de Liderazgo Distribuido es simplemente referirse a concepciones teóricas, tal como afirma Harris (2008), citado por López (2010:6), cuando menciona que el Liderazgo Distribuido es actualmente un concepto “teóricamente rico y empíricamente pobre”, por lo que hay un amplio consenso dentro del campo acerca de la necesidad de más investigación empírica que profundice en aspectos aún débilmente conocidos.

En este sentido, el presente capítulo muestra proyectos y estudios del Liderazgo Distribuido que fueron seleccionados debido a su aplicación en el ámbito educativo; ya que, la mayoría de experiencias en torno a este tipo de liderazgo se dan a nivel administrativo o empresarial.

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

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

A continuación se detallan cuatro experiencias de la aplicación del Liderazgo Distribuido realizadas a partir del año 2000, como se sabe este tipo de liderazgo

se podría instaurar como un enfoque innovador dentro de las organizaciones educativas.

## 2.1. Estudio del programa Futuro Infantil Hoy - Chile

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

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

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

Distribuido con miras de mejorar la educación de la primera infancia de los niños y niñas chilenos.

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

El FIH ha contribuido a reforzar el Liderazgo Distribuido a través del análisis de talleres, donde los conceptos educacionales son claves de todas las técnicas que se emplean con las educadoras y los directores de los centros, éste no sólo va dirigido al personal más antiguo. Todos estos aspectos han influido en la participación de todo el personal, donde se aplican decisiones sobre la adopción de nuevos enfoques en sus centros, a raíz de lo cual comprenden la forma de desarrollar y evaluar conjuntamente estos enfoques, para obtener un aprendizaje de calidad.

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

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

## 2.2. Estudio de Liderazgo Distribuido en la Universidad de Alberta - Canadá

El estudio realizado por Lisa L. Wright (2008), de la Universidad de Alberta, detalla que el rol del liderazgo en la instrucción de los directores de una escuela hace hincapié en la política educativa. La Ley de Educación establece que el director de una escuela debe proporcionar el liderazgo educativo, para asegurar que la instrucción este acorde con los cursos, evaluar los programas, asegurar que los estudiantes tengan la oportunidad de cumplir con los estándares educativos, mantener el orden y la disciplina, promover la cooperación escuela-comunidad; además de, supervisar la evaluación y el avance de los estudiantes y asumir la responsabilidad de la evaluación de los profesores.

En Alberta, se trabaja constantemente para obtener la certificación principal, asociada a la Principal Quality Practice Standard (PQPS) que ofrece un nuevo rol del director como líder de la institución, y quien además, requiere un profundo conocimiento del currículo y la pedagogía, para lograr que todos los estudiantes tengan el acceso a una enseñanza de calidad y la oportunidad de cumplir con las metas trazadas por la educación.

Según el sistema educativo en Alberta, el Ministerio de Educación debe adoptar el PQPS como política oficial, en la cual los directores cumplan con esta norma; además, de otros requisitos legales y políticas que establece a través de la duración de sus carreras.

Entre los años 2006 y 2007, la Asociación de Maestros de Alberta, en colaboración con la Universidad de Alberta y una jurisdicción de la escuela, puso en marcha un nuevo programa de desarrollo profesional para directores de escuelas, como una estrategia para mejorar el liderazgo educativo.

El informe del Institute for School Leaders (ROP Institute) se compone de un grupo de líderes escolares y del personal de la oficina central, que se involucraron

en talleres, conversaciones en línea y la investigación acción durante el año escolar. Esta intensa experiencia de aprendizaje fue centrada en el crecimiento de los directores como líderes de instrucción en relación con PQPS de Alberta para la incorporación de la práctica reflexiva, la investigación colectiva y la investigación-acción. Los participantes fueron desafiados a reflexionar sobre su práctica profesional como directores de las escuelas, cuestionando sus supuestos y prácticas; participando en el aprendizaje, en colaboración con líderes de otras escuelas.

El estudio comenzó en setiembre de 2006, la recolección de datos se completó a principios de junio de 2007. Los participantes materia de estudio fueron trece directores en ejercicio, dos subdirectores y dos miembros del personal de la oficina central en esta jurisdicción, así como dos facilitadores del estudio y un principio activo que sirvió como un amigo crítico y en línea facilitador. Los directores de escuela fueron informantes claves. Cada uno de los administradores centrales y facilitadores han trabajado recientemente o todavía estaban trabajando en la dirección escolar.

Durante el tiempo de recojo de información se aplicaron entrevistas semi-estructuradas, según lo detallado por el estudio y también entrevistas semi-estructuradas de grupos focales. Otras fuentes incluyeron las observaciones de campo y el diario de un investigador.

Las conclusiones del estudio señalan una gran demanda e importancia atribuida a la mejora de la escuela y a la aplicación de un notable aumento y difusión de reformas innovadoras; además, se sostiene que no debe atribuírsele el liderazgo a un solo agente; por el contrario, se indica que una organización debe permitir la participación amplia de los otros educadores y la promoción de múltiples fuentes de dirección. Finalmente, se menciona la insatisfacción con los últimos modelos de liderazgo en la instrucción que, señalan al líder como el centro de conocimiento, experiencia, poder y autoridad.

### 2.3. Proyecto Nebraska Math sobre Liderazgo Distribuido en Estados Unidos

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

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

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

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

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

un desarrollo profesional, sino también en la búsqueda de resultados basados en la evidencia sobre el aprendizaje, enseñanza y desarrollo de liderazgo.

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

El proyecto ha diseñado un estudio basado en la web (instrumento), el personal del School Staff Social Network Questionnaire (SSSNQ), ha elaborado dicho instrumento para recoger empíricamente datos sobre la práctica de liderazgo en las escuelas primarias y secundarias. La SSSNQ utiliza una red social de enfoque para medir la interacción del liderazgo. También, realiza la captura de datos que son relevantes a dos de los principales objetivos del Instituto M2.

Uno de los objetivos del Instituto M2 es la construcción de capacidades de los profesores para convertirse en líderes de la comprensión intelectual en la enseñanza de la Matemática en sus escuelas. La SSSNQ brinda datos de redes sociales dentro de una escuela que permite comprender la medida en que actúan los asociados M2 como fuente de consejos sobre la enseñanza de sus colegas. Además, se invita a un conjunto de participantes para los talleres intensivos de verano y cursos académicos anuales. El Instituto M2 busca construir una red de apoyo permanente entre los asociados y profesores de nivel universitario.

La alineación entre los objetivos de investigación del Instituto M2 y el instrumento de la encuesta diseñada por el DLS ha creado una oportunidad natural para la colaboración. Asimismo, se administró la encuesta a todos los asociados y M2 a todo el personal de diez escuelas de enseñanza media. En este estudio se

describe el proceso de investigación y brinda algunas de las conclusiones iniciales acerca de cómo M2 socios actúan como líderes dentro de sus escuelas.

#### **2.4. Proyecto finlandés en el marco del Liderazgo Distribuido**

Finlandia es conocida mundialmente como un modelo de enfoque sistémico del liderazgo escolar, debido a su aproximación a la distribución del liderazgo. Esto se ha dado a conocer mediante un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) de 2007, el cual indica que en ese entorno de descentralización, unido a la reducción de la matrícula y de los recursos para la educación, los municipios han ido adoptando nuevos enfoques sobre la distribución del liderazgo escolar y la colaboración.

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

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

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

Finalmente, se genera una redistribución interna de funciones de liderazgo en las escuelas de mayor tamaño, con la incorporación de responsabilidades por parte de otros miembros del equipo que conforman la organización escolar, con esto se promueven patrones de liderazgo más abiertos y se libera al director de su centro de trabajo, para asumir nuevas responsabilidades a nivel local, al mismo tiempo aumenta su experiencia y capacidad de liderazgo dentro de las escuelas.

La redistribución del liderazgo al interior de la municipalidad, entre autoridades municipales y escolares, entre escuelas y dentro de las mismas, crea cambios significativos en el sistema local, así aumenta las relaciones entre los actores, fortalece una mutua interdependencia, mejora las comunicaciones, y hace más permeables los límites organizacionales desarrollando las capacidades para resolver problemas y generando espacios para futuros proyectos.

Por último, la cultura de confianza, cooperación y responsabilidad que caracteriza al sistema educativo y a la sociedad finlandesa es otro factor que permite una gran participación y empoderamiento del sistema. El mejoramiento del mismo, por ejemplo, se basa en redes, apoyos y autoevaluaciones conducentes a las intervenciones punitivas. El sistema responde a señales de debilidad o problemas con capacitación de apoyo y asistencia proveniente del municipio o de otras escuelas.

## Síntesis

A través de la investigación se ha podido observar diversos intentos de la aplicación del Liderazgo Distribuido en organizaciones educativas. El proyecto y los estudios presentados están adecuados a un contexto y a las demandas propias de la cultura organizacional. Dichos estudios buscan mejorar la calidad educativa, redistribuir el liderazgo entre autoridades y seguidores asumiendo mayores responsabilidades; así como, cultivar el conocimiento de cómo desarrollar un mejor liderazgo y por ende perfeccionar la gestión de un programa educativo o de la dirección de una organización.

En cada uno de los proyectos y estudios investigados se ha podido apreciar ciertas características del Liderazgo Distribuido, las mismas que han sido detalladas en la investigación a través del primer capítulo.

Así, en el Estudio del programa Futuro Infantil Hoy – Chile se denota claramente la aplicación y desarrollo de un liderazgo múltiple, a través del cual se involucra a directivos, docentes, auxiliares de educación y fundamentalmente a padres de familia en un trabajo en equipo y en la toma de decisiones sobre aspectos curriculares. Es importante la participación de padres de familia, toda vez que son ellos, los agentes menos involucrados en la conformación de aspectos curriculares y pedagógicos de la educación que es impartida a sus hijos. Cabe destacar que, el formar líderes y distribuir el liderazgo es en buena parte un gran esfuerzo, el mismo que ha necesitado romper paradigmas en cuanto a la forma de liderar y poder así consensuar aspectos primordiales en la educación de los niños chilenos de la primera infancia.

Como se detalla, el programa aún está en proceso, pero ello no implica que se perciban logros a través del mismo, puesto que la participación y compromiso de los agentes educativos antes mencionados, a través de talleres u otros puede considerarse como un logro, en este caso estaríamos percibiendo un factor

confianza entre los involucrados, que les permite contar con buenas relaciones interpersonales, característica fundamental para la transmisión y desarrollo de un Liderazgo Distribuido.

El estudio de Liderazgo Distribuido en la Universidad de Alberta- Canadá, destaca la figura del director como un líder educativo, que lleva a cabo sus labores pedagógicas y administrativas de forma eficiente, con el fin de procurar una enseñanza de calidad a los estudiantes y cumplir con las expectativas de la educación canadiense.

La preocupación del Estado, quien a través de políticas y normas legales favorece el desarrollo de un liderazgo educativo, permite a los directores contar con estrategias para mejorar el liderazgo en sus escuelas, toda vez que las preocupaciones derivan en otros aspectos y no en la formación o el fortalecimiento de los líderes.

En el estudio, los directores fueron expuestos a reflexionar sobre su propia práctica profesional, lo que no es usual encontrar en el ámbito educativo; a su vez permitió obtener información de los directores, subdirectores y otros, de lo trascendental que es aplicar reformas innovadoras llevadas a cabo con la participación de varios agentes educativos y no sólo por uno. Planteando así, el desarrollo de un liderazgo múltiple que facilite la distribución del liderazgo y el cumplimiento de tareas, dejando de lado la figura del líder como ápice de un modelo de liderazgo, considerado insatisfactorio por los informantes. En ello la vinculación de este estudio con el tema de investigación, que como logro se considera el haber permitido la difusión de reformas innovadoras, para la mejora del liderazgo en las escuelas y al mismo tiempo, el desarrollo profesional de directores como líderes que cuestionan, reflexionan y plantean nuevas formas de liderar.

En la misma línea el proyecto Nebraska Math sobre Liderazgo Distribuido, recae en la formación de docentes del área de Matemática, pero no sólo a través de su

especialización, sino también del fortalecimiento de un liderazgo que permita a los docentes de esta especialidad servir como una red de formación de maestros líderes en sus escuelas. Así pues, se aprovecharía el talento de cada maestro utilizando sus propias capacidades y habilidades para convertirse en líderes de otros, de tal forma que, cada uno actúe como una pieza, permitiendo el logro deseado con éxito. De esta manera, se puede destacar las características: talento y motivación, pues se genera en los maestros deseos por aprender, innovando y comprometiéndose con el logro de metas.

Se puede mencionar entonces, que el logro de este proyecto sería la construcción de esas capacidades y habilidades de los docentes para convertirse en líderes de la enseñanza para la Matemática a través de una formación basada en un Liderazgo Distribuido.

Hablar de Finlandia es sinónimo de buena educación y por ende de experiencias innovadoras y enriquecedoras. El proyecto finlandés en el marco de Liderazgo Distribuido no está exento a lo mencionado. Se puede apreciar que las reformas ejecutadas en la ciudad de Tampere han permitido a los directores vincularse y desarrollar nuevos roles y funciones conjuntamente con la autoridad municipal, teniendo que asumir responsabilidades, compartir problemas y lo fundamental brindar soluciones, considerándose ellos como logros dentro de este proyecto.

He aquí que el Liderazgo Distribuido toma preponderancia, cuando el director desde su perspectiva de líder, trabaja en equipo, mejorando la comunicación entre todos los actores, para enfrentar con éxito situaciones problemáticas y fomentar proyectos a futuro. En este marco la confianza es fundamental, esta característica también se observa en la educación finlandesa, la misma que permite el desarrollo del Liderazgo Distribuido.

Es importante destacar que este proyecto también presenta dificultades, sin embargo hay apoyo constante del municipio para asistir y seguir llevando a cabo

este proyecto. Se puede observar que el proyecto pretende sostenerse a lo largo del tiempo y continuar en la mejora del mismo a partir de logros alcanzados.

En el siguiente cuadro se presenta a manera de resumen y de forma descriptiva los proyectos o estudios, su duración, el área de intervención, objetivos, logros y las características atribuidas al Liderazgo Distribuido.



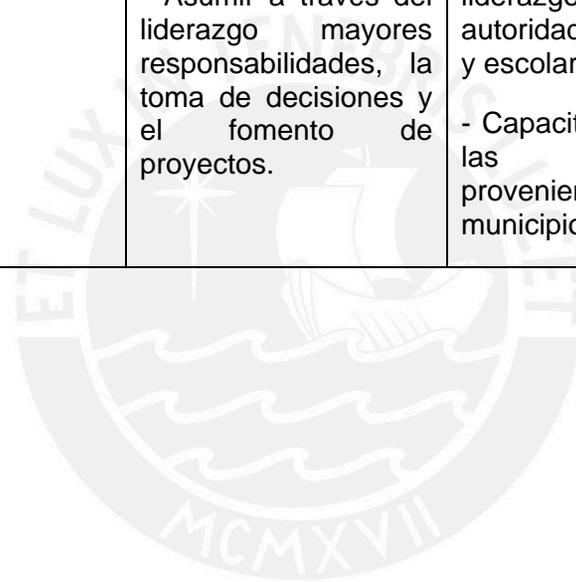
## Cuadro N°2

## Resumen de proyectos y estudios acerca del Liderazgo Distribuido en organizaciones escolares

PROYECTO/ ESTUDIO	LUGAR Y DURACIÓN	ÁREA DE INTERVENCIÓN	OBJETIVOS	LOGROS	CARACTERÍSTICA ATRIBUIDA AL LIDERAZGO DISTRIBUIDO
Estudio Programa Futuro Hoy (FIH)	Antofagasta <b>Chile</b> 2008 – 2010	El área de educación de niños y niñas en etapa pre escolar.	- Aplicar el liderazgo distribuido como parte de la mejora de la calidad educativa en niños y niñas de la primera infancia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desmitificar y aclarar las formas de poner en práctica el liderazgo, ampliándolo y logrando la participación de los docentes en el cambio.</li> <li>- Reforzar el Liderazgo Distribuido a través de talleres sobre conceptos educacionales aplicados por directores y educadoras de los centros educativos.</li> <li>- Participación de todo el personal sobre la adopción de nuevos enfoques en sus centros, evaluándolos y logrando aprendizajes de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo múltiple</li> <li>- Confianza</li> </ul>

<p>Estudio de Liderazgo Distribuido en el programa de desarrollo profesional para directores</p>	<p>Alberta <b>Canadá</b> 2006 – 2007</p>	<p>La gestión del director en las escuelas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer un nuevo rol del director como líder de la instrucción, con dominio del currículo y la pedagogía.</li> <li>- Lograr que todos los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad y de oportunidad, para cumplir con las metas planteadas por la educación canadiense.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de directores como líderes de instrucción en relación con PQPS.</li> <li>- Aplicación, aumento y difusión de reformas innovadoras para mejorar el liderazgo en las escuelas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo múltiple</li> </ul>
<p>Proyecto Nebraska Math sobre Liderazgo Distribuido</p>	<p><b>Estados Unidos</b> 2004 – 2007</p>	<p>Profesores del área de Matemática en el nivel secundario</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar la perspectiva distribuida y cultivar el conocimiento acerca de liderazgo y administración, sobre todo lo que respecta a la forma de liderar y gestionarla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción de capacidades en los profesores para convertirse en líderes para la enseñanza de la Matemática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talento</li> <li>- Motivación</li> </ul>

<p>Proyecto finlandés en la ciudad de Tampere</p>	<p>Tampere <b>Finlandia</b>  2007</p>	<p>Las instancias municipales y los directores de las escuelas de un determinado distrito.</p>	<p>-Redistribuir el liderazgo entre autoridades municipales y escolares.</p> <p>- Asumir a través del liderazgo mayores responsabilidades, la toma de decisiones y el fomento de proyectos.</p>	<p>- Incorporación de los directores en la toma de decisiones a nivel distrital.</p> <p>- Redistribución del liderazgo entre autoridades municipales y escolares.</p> <p>- Capacitación y apoyo a las escuelas provenientes del municipio.</p>	<p>- Liderazgo múltiple - Confianza</p>
---	---	--	---	--	---



## PARTE II: DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS

### CAPÍTULO I

#### DISEÑO METODOLÓGICO

##### Introducción

El presente capítulo consta del proceso metodológico de la investigación, en él se reseña el diseño aplicado, la problemática de la investigación. Además, los objetivos y las variables de estudio. La metodología incluye la aplicación del instrumento, el proceso de recojo de información y finalmente el análisis e interpretación de los resultados.

Con el fin de responder a la pregunta de investigación planteada y cumplir con los objetivos del estudio, se ha desarrollado el siguiente diseño de la investigación.

##### 1.1. Problemática de la investigación

En la actualidad diferentes investigaciones con respecto al tema, una de ellas la tesis realizada por Sánchez (2010), titulada “El liderazgo transformacional como factor de aprendizaje organizativo en las instituciones de Educación Inicial de Collique”, plantea la importancia de promover el liderazgo no sólo centrado en una persona sino a nivel de toda la organización. La tesis desarrollada por Paz (2011), nos menciona que el Liderazgo Distribuido ofrece una nueva perspectiva que va más allá del clásico rol del director, ofreciendo un enfoque que involucra a toda una red de líderes, agentes y situaciones de interacción.

De esta forma es posible afirmar que si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, “necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen, coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio” (Murillo 2006:11).

Longo (2008), publica el artículo sobre Liderazgo Distribuido como un elemento crítico para promover la innovación explorando las modalidades del liderazgo que resultan adecuadas para las organizaciones. En la misma línea López (2010), escribe sobre el cambio que deben hacer los centros escolares desde la perspectiva del Liderazgo Distribuido. Por otro lado, Ahumada (2010), realiza un análisis crítico desde una perspectiva teórica del Liderazgo Distribuido que posibilite no sólo el aprendizaje de los estudiantes, sino de la organización.

Por lo anteriormente mencionado, la investigación se apoyó en el Liderazgo Distribuido que sirvió de base teórica y permitió identificar las características que perciben los docentes de la Institución Educativa Escolar Particular en el desarrollo de este liderazgo y que podrían apoyar el compromiso y la implicancia de sus integrantes en pro del funcionamiento y gestión de la escuela.

De esta forma, a través de este liderazgo se profundiza una redefinición del papel del director, que se convierte en un agente de cambio aprovechando en todo momento las competencias con las que cuenta su comunidad educativa.

Murillo (2006), percibe el Liderazgo Distribuido como una labor más eficiente y destacada por parte de los miembros de una organización educativa y que contribuye a fortalecer a individuos, donde la tarea principal del director será desarrollar la capacidad de liderazgo de los demás, estimulando el talento y la motivación. Para él esta propuesta implica el aprovechamiento de conocimientos, aptitudes, destrezas, esfuerzo e ilusión de la comunidad educativa.

Por ello, el problema planteado para la investigación fue: **¿Qué características perciben los docentes de la Institución Educativa Escolar Particular en su institución para el desarrollo de un Liderazgo Distribuido?**

El desarrollo de esta investigación se hizo viable, pues las investigadoras laboran en la Institución Educativa Escolar Particular y la técnica e instrumento aplicado para el trabajo de campo pudieron ser tomadas durante las horas de reunión de

los docentes. Por otro lado, se pudo tener acceso a fuentes bibliográficas y revistas electrónicas que trabajan el tema de Liderazgo Distribuido.

## 1.2. Objetivos de estudio

Considerando la problemática de la investigación se plantearon los siguientes objetivos:

### Objetivo General

Conocer las características que perciben los docentes de una Institución Educativa Escolar Particular para el desarrollo del Liderazgo Distribuido.

### Objetivo específico

- Identificar las características que perciben los docentes de inicial y primaria de la Institución Educativa Escolar Particular para el desarrollo de un Liderazgo Distribuido en su institución.

## 1.3. Variables de la investigación

Esta investigación se interesó por conocer qué características perciben los docentes en su institución para el desarrollo del Liderazgo Distribuido. Para tal efecto, se tomó la **variable Liderazgo Distribuido** pues es la base fundamental de la investigación y la pieza clave para la aplicación del cuestionario a la población en estudio. Además, se estudió las **subvariables** que identifican a este tipo de liderazgo y que facilitaron la investigación, tales como: **confianza, talento, motivación y liderazgo múltiple**. Para ello, se tomó las aportaciones de diversos autores como Murillo (2006), quien señala que en el Liderazgo Distribuido, el director debe desarrollar un clima de colaboración, apertura y confianza que desarrolle la capacidad de liderazgo de manera múltiple, que estimule el talento y la motivación. Al respecto Longo (2008), menciona que el Liderazgo Distribuido debe extenderse en todas las personas de la organización (liderazgo múltiple). Dentro de esta misma perspectiva se ha considerado incluir el potencial de

transferencia de liderazgo en las subvariables confianza y liderazgo múltiple, así como se explica en el marco teórico, éste se da como un liderazgo compartido, que es asumido de manera responsable por un grupo humano y profesional, capaz de asumir los retos que le son propuestos y que es considerado como pieza fundamental para la característica confianza. Este autor coincide con Murillo (2006), al expresar que el promotor del Liderazgo Distribuido debe ser un activador de talentos, capaz de comprometer a los miembros de un grupo y desarrollar la confianza entre ellos; además, debe promover el aprendizaje.

El siguiente cuadro resume a la variable y subvariables caracterizadas.

**Cuadro N°3**  
**Variables y subvariables caracterizadas**

Variable	Subvariables	Característica
Liderazgo Distribuido	Confianza	Valor que transmite el director hacia los integrantes de la institución, mostrándoles seguridad, permitiéndoles usar el mando a distancia, favoreciendo las relaciones internas, la gestión del conocimiento y las normas de reciprocidad.
	Talento	Cualidad que se genera entre los integrantes de una institución a partir de las iniciativas que brinda el entorno durante las tareas propias de la institución. Permite la distribución de tareas en forma adecuada.
	Motivación	Factor que puede ser interno o externo. Permite a los integrantes de una organización la formación de metas personales y la conducción de manera asertiva ante las dificultades o cambios que se presentan en su entorno.
	Liderazgo múltiple	Característica que se presenta entre los docentes de una institución, quienes han aprendido de sus pares estrategias para la toma de decisiones. Entre ellos se da una misión compartida y el desarrollo de trabajo colectivo.

#### 1.4. Enfoque metodológico

De acuerdo a la naturaleza del estudio, éste responde a un **enfoque cuantitativo**, ya que “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación” (Hernández, Fernández y Baptista 2010:5). Este enfoque permitió además, hacer uso de la estadística descriptiva con el objetivo de describir con precisión las características del conjunto de datos obtenidos de la población, y que son presentados en el trabajo de investigación a través de tablas y gráficos.

El **nivel** de la investigación es **descriptivo**, pues busca describir las características que perciben los docentes de la Institución Educativa Escolar Particular para el desarrollo de un Liderazgo Distribuido. Este nivel “pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández, Fernández y Baptista 2010:80).

El método que se aplicó en la investigación fue la **encuesta**, pues permitió recoger información sobre las características que percibe la población en torno al liderazgo que se ejerce en la institución. Se elaboró como instrumento un cuestionario para la recolección de datos. Según Alarcón (2008:227), este método tiene como propósito ofrecer una imagen objetiva de fenómenos de variada naturaleza; además es un método de investigación colectiva, que examina muestras de tamaño apropiado para obtener estimaciones consistentes.

Los pasos que se siguieron para el proceso de la investigación fueron los siguientes:

- Búsqueda de información sobre Liderazgo Distribuido, ésta se dio en las bibliotecas convencionales y en el uso de la información virtual.
- Lectura de textos en idioma inglés sobre el tema planteado.
- Planteamiento y fundamentación de la investigación a aplicar.

- Elaboración del marco teórico.
- Elaboración del instrumento para el recojo de información, aplicando un cuestionario adaptado por las investigadoras.
- Validación a través de pares del instrumento.
- Reajustes del marco teórico.
- Solicitud y autorización de la institución educativa para aplicar el instrumento elaborado.
- Aplicación del cuestionario.
- Análisis e interpretación de los resultados.
- Conclusiones y recomendaciones.

### 1.5. Población

La Institución Educativa Escolar Particular promueve la educación mixta laica y bilingüe en un ambiente de libertad y responsabilidad. Cuenta con los tres niveles: inicial, primaria y secundaria. Para cada nivel propone una propuesta metodológica, así para el nivel inicial y primaria respeta las necesidades de cada edad y coordina una propuesta pedagógica integrada en base al trabajo en proyectos. Este método permite que los niños propongan sus preferencias temáticas y logren los aprendizajes partiendo de experiencias significativas. Para el área de Comunicación aplica el enfoque comunicativo textual. También, se lleva a cabo la inclusión de alumnos con habilidades diferentes, uno por cada aula, contándose con una unidad de inclusión en la escuela.

La institución está ubicada en el distrito de Surco en un punto estratégico, rodeada de otras instituciones educativas. Cuenta con dos locales uno donde funciona el nivel inicial y primaria; y otro donde se desenvuelve la secundaria. Para materia

del estudio sólo se tomó el local que comprende los niveles de educación inicial y primaria.

La Institución Educativa Escolar Particular pretende desde su visión y misión constituirse en un referente de gestión educativa, desarrollo y sistematización de metodologías e iniciativas innovadoras, así como promover en cada miembro de la institución el desarrollo de competencias para la vida, los estudios superiores y el mundo del trabajo.

La institución en mención cuenta con un director, cinco coordinadores de: inicial, primaria, inglés, deportes y psicología; catorce docentes y ocho auxiliares de educación. Además, se cuenta con una unidad de inclusión que lleva a cabo un trabajo especializado con alumnos de habilidades diferentes. Cabe mencionar que la institución tiene cinco años de funcionamiento en los niveles de inicial y primaria.

Para el trabajo en estudio la **población** estuvo integrada por catorce docentes de la Institución Educativa Escolar Particular, quienes vienen laborando por un periodo no menor a dos años consecutivos, lo que permitió a la investigación tener una mejor percepción de la realidad.

### 1.5.1. Perfil de participantes

Para fines de la investigación se elaboró un perfil de los participantes, obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, los cuales brindaron datos necesarios para describir a los participantes. Las tablas y gráficos sobre el perfil de participantes se muestran en el Anexo N°5.

Así, en la Institución Educativa Escolar Particular del total de la población, se cuenta con una población femenina representada por un 78,57%, correspondiente a 11 participantes mujeres y una población masculina de 21,43% correspondiente a 3 participantes varones. Existe en este rubro preponderancia del sexo femenino (Gráfico N°3).

La edad de los participantes entre 25 a 35 años corresponde a un 35,71%; es decir, está compuesto por 5 participantes; y en el rango de 36 a 45 años hay un 57,14% que corresponde a 8 participantes (Gráfico N° 4).

Por otro lado, el 42,86% de la población encuestada presenta un grado de instrucción completa, es decir 6 participantes; un 35,71% con estudios de posgrado lo que corresponde a 5 participantes. Se observa que un 14,29% de la población tiene estudios universitarios incompletos, lo que corresponde a 2 participantes y sólo el 7,14% que corresponde a 1 participante cuenta con estudios superiores no universitarios completos (Gráfico N°5).

En cuanto a la procedencia de universidades se puede observar que 4 participantes correspondientes a 28,57% provienen de universidades públicas y el 71,43%; es decir 10 participantes de universidades o institutos privados (Gráfico N°6).

Sobre la antigüedad laboral en la Institución Educativa Escolar Particular, el 64,29% correspondiente a 9 participantes que vienen laborando por un período de más de 3 años; un 28,57%, es decir 4 participantes laboran menos de 3 años y sólo un 7,14% correspondiente a 1 participante labora por más de 16 años (Gráfico N°7)

La experiencia de la población en otras instituciones es bastante variable un 35,71%, 5 participantes han laborado en otras instituciones entre 3 y 10 años; el 21,43%, 3 participantes lo han realizado entre 11 y 15 años; el 14,29%, 2 participantes más de 16 años; el 21,43%, 3 participantes en un lapso de menos de 3 años y sólo el 7,14% ,1 participante no ingresó en ninguna de las opciones presentadas. (Gráfico N°8)

Finalmente, la gran mayoría de participantes pertenece al nivel primaria con un 78,57%; es decir, 11 participantes y el 21,43%, 3 participantes del nivel inicial (Gráfico N°9).

Estos datos fueron trabajados en una hoja de Excell, la cual permitió contabilizar los filtros (F) establecidos en los datos generales tales como: sexo, edad, grado de instrucción, experiencia laboral, etc. Así, se logró conocer mejor a la población y el perfil que poseían los participantes.

### 1.6. Técnica e instrumento

Para la investigación se seleccionó la **encuesta como técnica** y el **cuestionario como instrumento**, el mismo que permitió obtener información valiosa durante el trabajo de campo y pudo ser analizada posteriormente. Según Vieytes (2004: 343), en el trabajo de campo es necesario planear, organizar y dirigir la parte de recolección de información por parte del investigador o encuestador; es decir, esta fase se convertirá en un factor determinante para ver la calidad del instrumento.

El cuestionario se ha basado en la variable Liderazgo Distribuido, el mismo que permitió dividirlo en cuatro partes, considerando cada una de las subvariables planteadas para la investigación: confianza, talento, motivación y liderazgo múltiple. Para cada una de estas subvariables se elaboraron ítems con sus respectivos indicadores. En total se han elaborado treinta y un ítems.

El siguiente cuadro muestra cómo se ha estructurado el cuestionario, a través de las subvariables, indicadores y el número de ítems.

## Cuadro N°4

## Indicadores e ítems de cada subvariable

Subvariable	Indicadores	Número de ítems
Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libertad en el desempeño laboral</li> <li>• Respeto a las ideas de grupo</li> </ul>	8
Talento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento personal y organizacional</li> </ul>	6
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción laboral</li> </ul>	5
Liderazgo múltiple	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad y autonomía</li> <li>• Participación</li> <li>• Comunicación</li> </ul>	12

Cabe mencionar, que durante la investigación, se consultó el cuestionario elaborado por Eilis Humphreys (2010), en su tesis doctoral “Distributed Leadership and its impacto on teaching and learning”, con el fin de ser aplicado; sin embargo, al no cubrir los requerimientos del problema de estudio, las investigadoras se vieron en la necesidad de adaptar algunos ítems y elaborar otros para el cuestionario, de tal manera que éste cumpla con los objetivos de la investigación. No obstante, se tomaron en cuenta algunos ítems que cumplían con los objetivos del trabajo de investigación.

A continuación, se detallan los ítems que fueron tomados de la tesis doctoral, para la elaboración del presente cuestionario.

## Cuadro N°5

## Ítems basados en Humphreys (2010)

Número	Ítem	Utilizado en...
7	Los coordinadores de los departamentos por áreas juegan un papel importante de liderazgo.	Ítem N° 29 (Ver anexo N°3)
9	El apoyo activo del director es esencial cuando se introducen cambios en los departamentos por área.	Ítem N° 6 (Ver anexo N°3)
11	Todos los maestros deberían tener la oportunidad de ejercer el liderazgo más allá de su aula.	Ítem N° 21 (Ver anexo N°3)
14	Los maestros deberían planificar y revisar su trabajo junto con sus colegas del mismo departamento de área.	Ítem N° 22 (Ver anexo N°3)
15	Es rol del director o subdirector promover que todos trabajen juntos hacia una visión compartida.	Ítem N° 26 (Ver anexo N°3)
28	Cuando los maestros asisten a cursos de desarrollo profesional, deberían hacer un efecto multiplicador.	Ítem N° 31 (Ver anexo N°3)

Así, el 19,35% del total de ítems elaborados han sido tomados del Cuestionario sobre Liderazgo Distribuido de Eilis Humphreys (2010), y el 80,64% ha sido una elaboración adaptada por las investigadoras, para la ejecución del instrumento.

Se validó el instrumento a través de pares, los cuales estuvieron conformados por ocho personas que pertenecen a la Maestría en Educación, quienes por medio de

una ficha redactaron sus observaciones, las cuales permitieron el mejoramiento del mismo (Ver anexo N°2).

Es importante indicar que en la elaboración del instrumento, a pesar de que algunos de los ítems fueron tomados o adaptados, la construcción del 80,64 % de los ítems demandó gran cantidad de tiempo, que excedió el periodo programado para la presentación del instrumento a utilizar en la tesis, motivo por cual no se logró poner en piloto, ni validar el mismo por expertos; considerándose así una limitación en la investigación.

Cabe señalar, que la primera parte del cuestionario consta de las indicaciones generales, en el mismo que, se señala que no hay respuestas correctas o incorrectas, sólo la opinión de las personas es la única respuesta correcta. Además, se detalla que la información que el encuestado proporcione será totalmente confidencial, anónima y procesada sistemáticamente. Se incluyen también, los datos generales de los encuestados.

La segunda parte, consta de treinta y un ítems relacionados al campo educativo vinculado con el Liderazgo Distribuido; los cuales están elaborados en base a una escala de actitud ordinal denominada Escala de Likert, con una valoración para cada afirmación que se muestra en el siguiente cuadro.

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

### 1.6.1. Escala de valoración

Para los efectos de medición, el instrumento fue elaborado bajo la Escala de Likert, que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma afirmativa, ante

los cuales se solicita las respuestas de los docentes. Se busca las reacciones de ellos, eligiendo entre uno de los cinco puntos o categorías de la escala. Cada punto se le asigna un valor numérico. Las opciones de la escala indican cuánto se está de acuerdo con el ítem presentado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Cabe mencionar que las afirmaciones o ítems pueden ser favorables o positivas y desfavorables o negativas, ello con el fin de saber cómo codificar las respuestas. En el caso del instrumento adaptado para esta investigación todas las afirmaciones fueron positivas, por ello cuanto más de acuerdo con la frase han estado los docentes, su percepción ha sido considerada favorable.

Las puntuaciones de la escala Likert se obtienen sumando los valores alcanzados respecto a cada ítem, por ello decimos que se aplica una escala aditiva o sumativa. Así, las puntuaciones oscilarán entre altas o bajas según el número de ítems respondidos. En el caso del instrumento aplicado a partir de los valores 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo) se han considerado puntuaciones altas, lo cual mostraría las características que perciben los docentes de la Institución Educativa Escolar Particular en torno al Liderazgo Distribuido.

La escala Likert es una medición de tipo ordinal; por ello, el análisis se orienta en la misma dirección.

### **1.6.2. Proceso de aplicación del cuestionario**

El proceso de aplicación del instrumento se llevó a cabo con las mayores facilidades del caso. El director de la institución se mostró interesado en la aplicación del cuestionario, permitiendo a las investigadoras realizar el trabajo de campo. Además, las investigadoras laboran en la institución, motivo por el cual se facilitaron horarios y permisos.

Se entregaron con anticipación cartas a los docentes donde se les informó la hora y fecha, además del objetivo que cumpliría el cuestionario y el respectivo agradecimiento por su participación (Ver anexo N°1).

El cuestionario se aplicó a los catorce docentes de la Institución Educativa Escolar Particular pertenecientes al nivel inicial y primaria, que vienen laborando en la institución por un período de dos años consecutivos, esto permitió a la investigación tener una mejor percepción de la realidad de la institución desde la experiencia laboral de los docentes.

El cuestionario fue aplicado en una reunión de profesores, directamente por las investigadoras con una duración aproximada de veinte minutos; lo cual permitió explicar claramente el llenado del mismo, indicando que debería realizarse con paciencia y sin presión de tiempo. Además, esto favoreció a las investigadoras, para observar si en el desarrollo del mismo podrían suscitarse algunas dudas en la aplicación.



## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

A la luz de lo leído por diversos autores acerca del Liderazgo Distribuido, se puede mencionar que este tipo de liderazgo traslada el ejercicio de liderar desde la cima hacia los equipos mismos de trabajo dentro de una institución. Harris (2009), suele caracterizar el Liderazgo Distribuido como una forma de liderazgo colectivo en la que los docentes desarrollan conocimientos y capacidades a través de su trabajo conjunto, que se convierte en un fenómeno coral, en la que se entrelazan habilidades y talentos de distinto tipo, desplegados desde posiciones tanto formales como informales.

Desde este sentido, se pretende en este capítulo contrastar los datos obtenidos en el cuestionario y en el perfil de los participantes, con el marco teórico. Además, se presenta cada una de las subvariables planteadas desde el marco del Liderazgo Distribuido con su respectivo análisis.

#### **2.1. Proceso de análisis e interpretación de resultados**

Luego de la investigación cuantitativa que derivó en recoger, procesar y analizar los datos numéricos sobre las subvariables previamente determinadas, los resultados, permitieron conocer una realidad específica que fue manifestada por la población. Asimismo, estudiar la relación entre las subvariables que fueron cuantificadas, lo que favoreció la interpretación de los resultados del cuestionario, así como identificar las características que perciben los docentes de la Institución Educativa Escolar Particular en su institución para el desarrollo de un Liderazgo Distribuido.

### 2.1.1 Análisis según los resultados por subvariables

A partir de los porcentajes obtenidos en cada una de las subvariables, se pudo identificar cuáles han obtenido mayor o menor grado de valoración, a través de la percepción con la que cuenta la población sobre su institución. Asumiendo así que, la práctica del Liderazgo Distribuido en la Institución Educativa Escolar Particular se viene desarrollando de distintas formas a través de características que ejercen los docentes, la cual permitiría una cultura de liderazgo que se ha ido formando dentro de ella.

Luego de haber obtenido los resultados de la aplicación del instrumento, se puede señalar a partir del análisis que, la subvariable **confianza** ha obtenido mayores resultados porcentuales, en relación a las otras subvariables; es decir, los docentes perciben a través de la libertad y el respeto a las ideas de grupo el desarrollo de esta característica. Esto puede asumirse debido a que, la mayor parte de los docentes encuestados (64,29%) laboran en la institución por más de tres años, lo que generaría un clima de confianza tanto entre docentes y directivos que, permitiría la libertad y seguridad de proponer ideas o proyectos dentro de la institución. Asimismo, este grupo de docentes tiene una experiencia laboral en otras instituciones (35,71%) que les permite tener confianza en sí mismos y utilizar los posibles aprendizajes de liderazgo adquiridos, para emplearlos dentro de la institución. Desde el Liderazgo Distribuido se señala que, el director debe transmitir seguridad sobre los integrantes de la institución, brindándoles este valor a cada uno de los docentes, donde asuman y promuevan la seguridad en ellos, de tal manera que puedan utilizar un mando a distancia.

Cabe señalar que existe un porcentaje significativo que indica estar de acuerdo con el respeto a las ideas de grupo, desarrollándose un nivel de confianza que permitiría el trabajo en equipo y el consenso de ideas entre los docentes, lo cual generarían cambios significativos en la institución.

En cuanto a la subvariable **motivación**, los docentes en un 71,4% se encuentran totalmente de acuerdo al asumir que, cuando el director valora su trabajo, existe un mayor grado de motivación y confianza; el cual se ve reflejado en las propuestas e ideas que el docente plantea y percibe que son tomadas en cuenta dentro en la institución, ello se asume a partir del resultado del ítem N°17 del cuestionario, a diferencia del ítem N°15, donde los docentes perciben en un 21,4%, que la motivación se desarrolla en menor porcentaje, cuando parte de su propia iniciativa o al desarrollar sus capacidades profesionales. Además, este punto entra en contradicción; cuando se observa en el perfil de los participantes (Anexo 5) que un 35,71% de la población presenta estudios de posgrado, los cuales generarían un mayor grado de motivación para ejercer la capacidad de liderazgo en la institución, considerando que la motivación externa es más sólida, si se percibe desde la institución. Como se había señalado en el marco teórico, la motivación se genera a partir de un conjunto de fuerzas externas e internas, es decir, propias de los docentes y a nivel institucional que generan en conjunto el fortalecimiento de la motivación.

Por otro lado, en la subvariable **talento**, es importante destacar, que no ha logrado los mayores porcentajes dentro de la escala de valoración, que señalan estar totalmente de acuerdo; sin embargo, los resultados se aproximan en su mayoría a estar de acuerdo con los ítems; a pesar de ello, sumados ambos porcentajes son altos. Podría deberse esto a que los docentes están plenamente conscientes del talento que poseen, y en consecuencia estarían utilizando sus habilidades dentro de la institución. Desde esta mirada, la institución contaría con docentes poseedores de un potencial de habilidades y capacidades, que estarían generando un crecimiento entre pares y a nivel institucional. “Cuando se habla de talento se debe tomar en cuenta el desarrollo de capacidades, desde el liderazgo

distribuido, desarrollar capacidades va a permitir que el individuo incorpore nuevas herramientas, para desarrollarse dentro de la sociedad [...]”<sup>5</sup>

En cuanto a la subvariable **liderazgo múltiple**, se puede mencionar que los docentes perciben esta característica estando en su mayoría de acuerdo, tanto en la responsabilidad como en la autonomía que asumen dentro de la escuela. Desde el marco teórico, los resultados obtenidos son respaldados cuando se menciona que el Liderazgo Distribuido debe desarrollarse de manera múltiple, extenderse en todas las personas de la organización y a su vez, que entre pares aprendan estrategias para tomar decisiones.

A partir de los porcentajes alcanzados, se puede mencionar que, en los indicadores: Participación y Comunicación, inmersos en el liderazgo múltiple, la mayoría de los docentes se aproximan a estar de acuerdo, cuando en la institución se promueve un trabajo compartido, donde los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución y a su vez desarrollan sus capacidades en la toma de decisiones. Ello podría deberse a que los docentes perciben un clima de confianza en la institución que les permite proponer y ejecutar ideas, respaldadas por la institución a través del director. Este punto se ve reflejado en los resultados obtenidos en la subvariable confianza.

Por otro lado, en el desarrollo del liderazgo múltiple aún los docentes perciben que, con el bagaje que cuenta cada uno de ellos, aún no se ha logrado realizar un efecto multiplicador. A pesar, que en el perfil de los docentes, como ya se mencionó, un grupo de la población presenta estudios de posgrado y otro, viene laborando en la institución por un lapso mínimo de tres años. Quizá, este factor se debe a que la comunicación entre docentes no está siendo efectiva o que la institución no está generando los espacios suficientes para mejorar este aspecto. Además, los docentes aún no logran realizar la difusión del conocimiento con los que cuentan hacia los demás miembros de la organización; factor que se

---

<sup>5</sup> Véase Pág. 27.

mencionaba en líneas anteriores, cuando se señala que aún no hay un trabajo fortalecido entre pares y que las características propias de cada docente aún no brindan un enriquecimiento adicional a la institución.

Para el análisis de cada una de las subvariables se ha tomado los ítems cuyos valores han obtenido los mayores y menores rangos de puntuación a nivel porcentual. Cabe resaltar, que los ítems del cuestionario fueron redactados de manera positiva hacia el logro de conocer las características percibidas por los docentes en su institución, para el desarrollo del Liderazgo Distribuido, con lo cual se lograría reconocer con mayor facilidad los resultados en relación al tipo de liderazgo que se ejercía en él; ya que los docentes no conocían la definición de Liderazgo Distribuido.

A continuación, se detallan cada una de las subvariables según lo planteado anteriormente:

Así, podemos observar que en la subvariable confianza, en el gráfico N° 10 que corresponde al indicador: **Libertad en el desempeño laboral**, el ítem **“Los docentes reciben respaldo de sus coordinadores y directivos en relación a su desempeño laboral”**, el 28,6% de docentes está de acuerdo con lo señalado y el 71,4% se encuentra totalmente de acuerdo, lo cual nos permite indicar que el 100% de docentes perciben la confianza de sus directivos en relación a su desempeño laboral, así como se señala en el marco teórico: “Para que el liderazgo distributivo se ejerza en un ambiente educativo, el director debe transmitirlo mostrando seguridad sobre los integrantes de la organización, proyectando este valor en cada uno de los miembros, de tal forma que éstos lo asuman y promuevan teniendo en cuenta la seguridad en sí mismo[...]”<sup>6</sup>. Este ítem se ve respaldado por el siguiente, al mencionar que: **“El apoyo activo del director es esencial cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la**

---

<sup>6</sup> Véase Pág. 25.

*institución*”, ya que un 35,7% señala estar totalmente de acuerdo y un 64,3% estar de acuerdo, cumpliéndose así, que el director debe ser la persona que motive e involucre a toda la organización para hacer efectiva la transmisión del potencial del liderazgo distribuido, la cual sólo se logrará en un clima de confianza. Desde este sentido, la percepción de esta subvariable por parte de los docentes, estaría dando luces acerca del rol positivo que tiene el director en la transmisión del Liderazgo Distribuido.

Según el indicador: **Respeto a las ideas de grupo**, un 64,3% de los docentes perciben que entre ellos se desarrolla un nivel de confianza que les permite trabajar en equipo. Esto se respalda cuando Longo (2008), menciona que en el desarrollo del Liderazgo Distribuido debe existir una relación recíproca de confianza entre los miembros de una organización, pues esto permite la transmisión, afianzamiento y ejecución de este tipo de liderazgo. Esto se observa en los docentes a través del ítem “**Las ideas consensuadas entre los docentes generan cambios significativos en la institución educativa**”, un 42,9% de docentes están de acuerdo y un 35,7% señala que están totalmente de acuerdo. Sin embargo, un 21,4% de docentes señala no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; a pesar que este resultado es menor al de los dos primeros, no significa que la percepción de los docentes esté totalmente a favor de lo que indica el ítem, siendo éste un porcentaje significativo y que permitiría pensar que las ideas que se trabajan entre los docentes no siempre promueven la ejecución de cambios dentro de la institución.

Se podría indicar que esta subvariable, bajo la percepción de los docentes, se estaría desarrollando en la institución debido a la apertura que brindan los directivos, la antigüedad de los docentes laborando en la institución y su experiencia laboral, que les permitiría desarrollar capacidades de liderazgo, de manera tal, que entre ellos pueden consensuar ideas y compartir tareas.

### SUB VARIABLE CONFIANZA

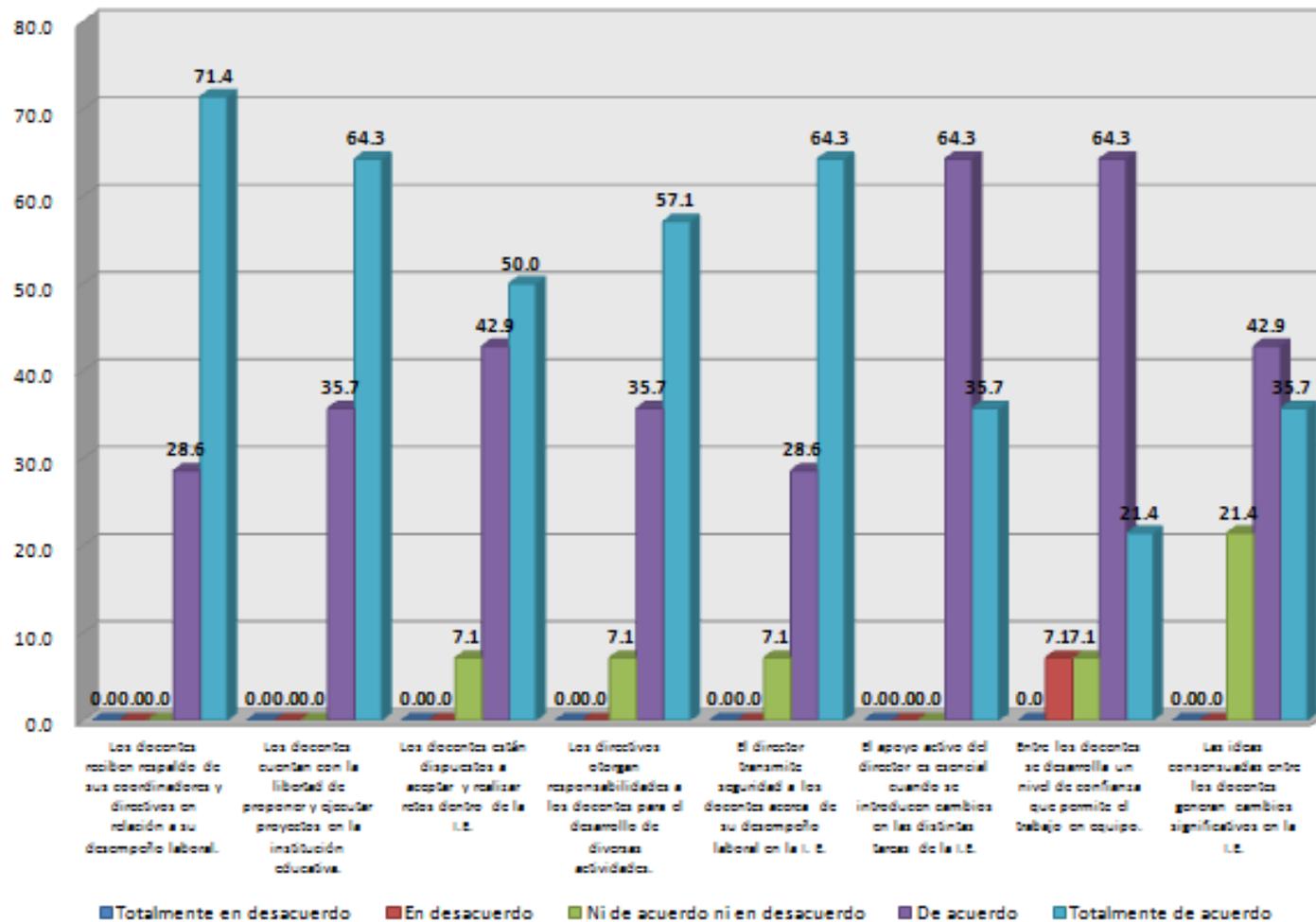


Gráfico N°10: Subvariable “Confianza”

En el gráfico N°11: Indicador **Crecimiento personal y organizativo**, sobre la subvariable **talento** la inclinación de los docentes es hacia el ítem “**Los docentes utilizan sus capacidades como una herramienta para el desarrollo profesional e institucional**”, un 71,4% de ellos indican estar de acuerdo y un 21,4% señala estar totalmente de acuerdo, lo cual implica que los docentes reconocen sus capacidades y las utilizan para el desarrollo profesional como institucional. En este sentido es importante indicar que en la institución, la población cuenta con estudios universitarios completos en un 42,86% y un 37,71% cuenta con estudios de posgrado, factor que influye en el desarrollo de sus capacidades de liderazgo. Como lo señala Chiavenato (2002), cuando menciona que una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se refleja en la gestión del talento.

Asimismo, se observa que en el ítem “**La institución educativa tiene políticas de estímulo que expresan condiciones para el desarrollo del talento de los docentes**” los resultados arrojan que un 35,7% manifiesta estar de acuerdo, mientras que un 42,9% está totalmente de acuerdo, a su vez un 14,3% señala no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; además, un 7,1% indica estar en desacuerdo, lo que permitiría observar que las políticas de estímulo no están siendo percibidas en general por todos los docentes que laboran en la institución educativa. Pese a no existir una clara percepción de las políticas de estímulo en la institución para el desarrollo del talento de los docentes, la motivación de los mismos refleja porcentajes superiores al promedio. Además, es probable que la institución no esté siendo clara con sus políticas de estímulo y que éstas, no sean percibidas si no son tangibles o ejecutables dentro de ella.

### SUB VARIABLE: TALENTO

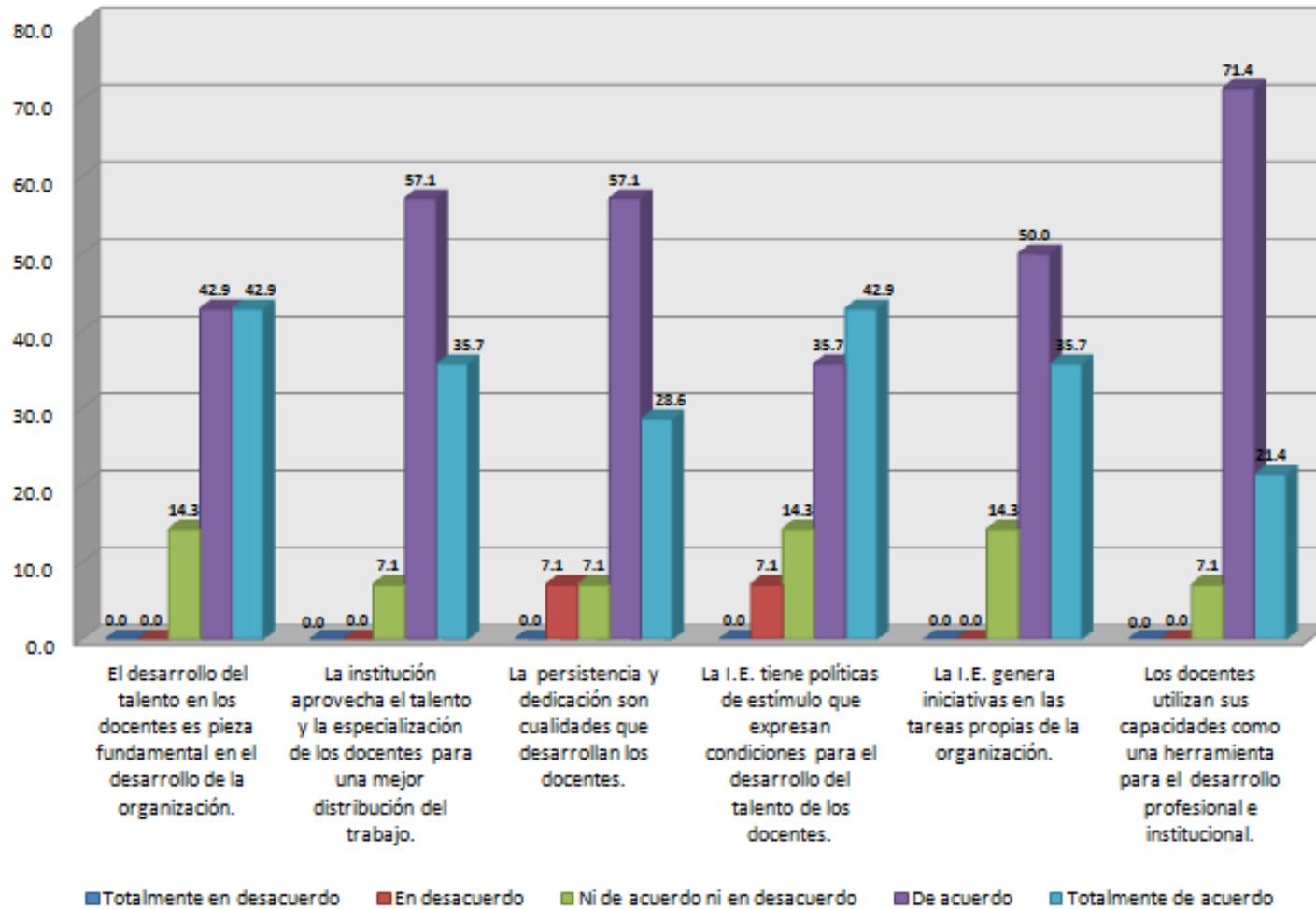


Gráfico N°11: Subvariable “Talent”

En el gráfico N°12: Indicador: **Satisfacción laboral**, sobre la subvariable **motivación**, el ítem **“Existe mayor grado de motivación en los docentes cuando el director valora su trabajo”**, un 21,4% de los docentes se muestran de acuerdo y un 71,4% totalmente de acuerdo, con ello se puede afirmar que en organizaciones donde se desarrolla un Liderazgo Distribuido, los directivos juegan un papel primordial, motivando al personal, no sólo brindando incentivos económicos, sino elogiando y valorando el desempeño laboral de los docentes.

Por otro lado, en el ítem **“La institución establece metas y retos para la realización profesional de los docentes”**, un 57,1% indica estar de acuerdo y un 28,6% señala estar en total acuerdo. Sin embargo, un 7,1% indica no estar de acuerdo, ni en desacuerdo; además, un 7,1% pone de manifiesto estar en desacuerdo, lo cual nos permite plantear que aún los incentivos brindados por la institución educativa, a través de los directivos, no están siendo percibidos equitativamente por todos los docentes, del mismo modo se ha obtenido igual porcentaje en el ítem 16, en el cual se señala que, **“Los directivos brindan a los docentes incentivos que los motiva a enriquecer el valor de su trabajo”**, con lo cual, se pone de manifiesto que los docentes podrían percibir que los incentivos son insuficientes o no están claramente establecidos entre los miembros de la institución.

Dentro del marco del Liderazgo Distribuido, la motivación genera acciones de liderazgo, de manera tal que los docentes promueven iniciativas de cambio y mejora en su propia institución.

### SUB VARIABLE: MOTIVACIÓN

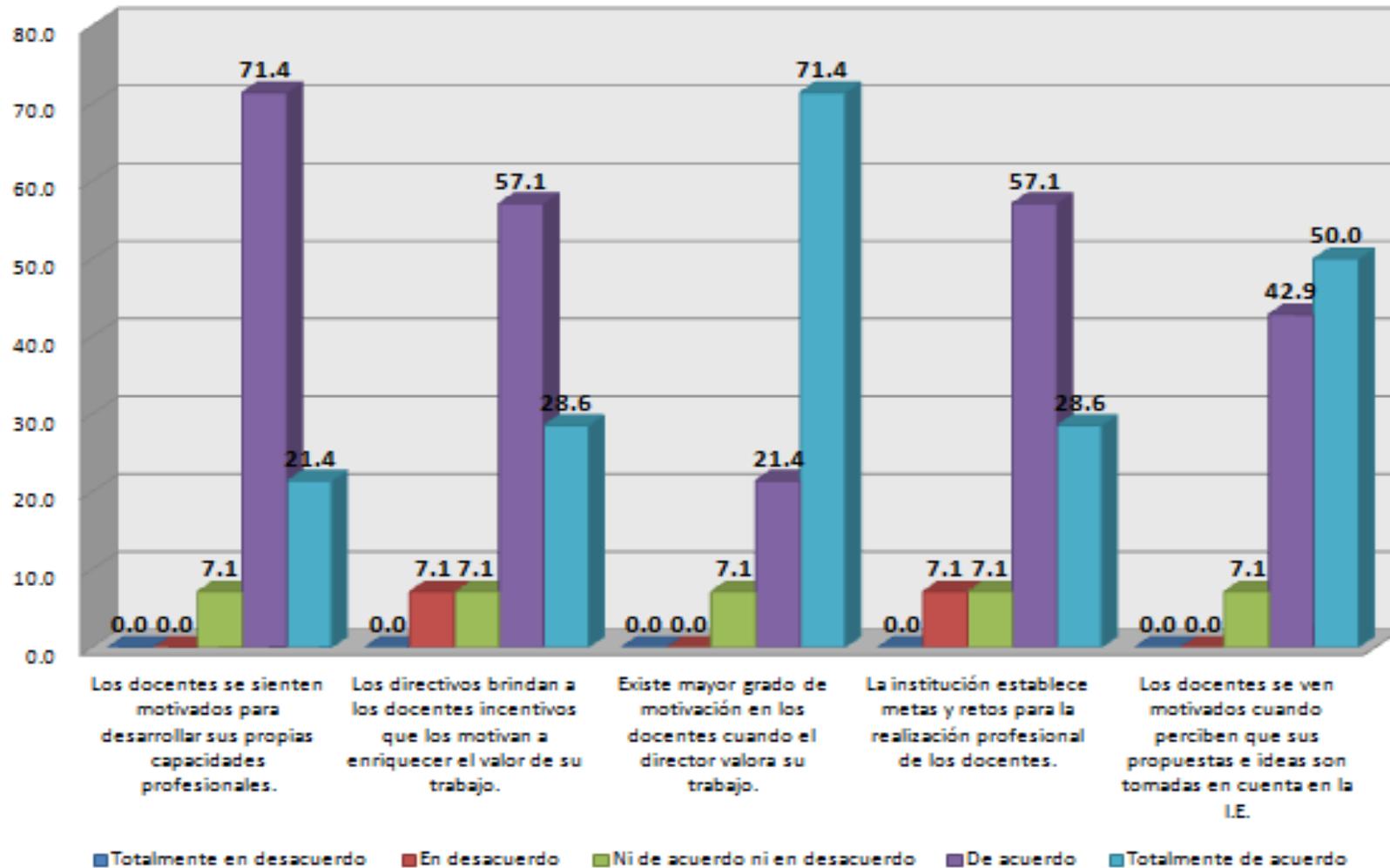


Gráfico N° 12 Subvariable “Motivación”

En gráfico N°13: Indicador: **Responsabilidad y autonomía**, sobre la subvariable liderazgo múltiple, en el ítem “**Los docentes se sienten responsables de asumir autonomía en la institución educativa**”, un 21,4% de los docentes señala que no está de acuerdo ni en desacuerdo, porcentaje que llama la atención; ya que los resultados obtenidos en los ítems relacionados a “**Ejercer el liderazgo más allá del aula**” o “**Liderar nuevas iniciativas en la institución**” poseen un porcentaje superior al promedio, con lo que se podría presumir que, los docentes estarían percibiendo las oportunidades de liderazgo, pero algunos de ellos no se sentirían en la capacidad de asumir responsabilidades.

En cuanto al indicador: **Participación** se puede detallar que en el ítem “**Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa**”, un 14,3% señala no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que estaría relacionado con lo expresado en líneas anteriores. Por otro lado, esto se encuentra en contradicción con lo expresado en el ítem “**Se permite entre los docentes, el desarrollo de sus capacidades para la toma de decisiones**”; ya que éste refleja un 64,3% de docentes que se encuentran de acuerdo, asumiendo así que la participación para el desarrollo del liderazgo múltiple sería un factor importante dentro de la institución, como característica del Liderazgo Distribuido.

Por otro lado el indicador: **Comunicación**, ítem “**Se ejercen acciones coordinadas colaborativas y colectivas entre los directivos y docentes**”, un 42,9% de los docentes manifiestan estar de acuerdo y un 50% está totalmente de acuerdo, asumiendo que, haciendo uso de la comunicación se desarrolla el liderazgo múltiple dentro de la Institución Educativa Escolar Particular. Además, se puede agregar que desde este ítem se afirma lo planteado en el marco teórico, cuando se señala que el Liderazgo Distribuido permite el desarrollo del trabajo colectivo, dejando de lado el individualismo característico de la labor docente, además de tener una visión compartida a nivel de toda la comunidad educativa.

En el ítem **“Cuando los docentes asisten a cursos de desarrollo profesional hacen un efecto multiplicador”**, un 7,1% indica estar en desacuerdo, un 35,7% señala no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 28,6% señala estar de acuerdo y finalmente un 28,6% indica estar totalmente de acuerdo, lo que permite destacar la ambigüedad de los datos y con lo cual, no se puede determinar la percepción clara de los docentes cuando se habla de realizar un efecto multiplicador, después que los docentes asisten a cursos o capacitaciones profesionales, asumiendo quizá, la existencia de un individualismo en los docentes, la falta de un espacio adecuado para compartir los aprendizajes o un factor de tiempo, que no permitiría compartir los conocimientos adquiridos entre los miembros de la institución.





SUB VARIABLE: LIDERAZGO MÚLTIPLE

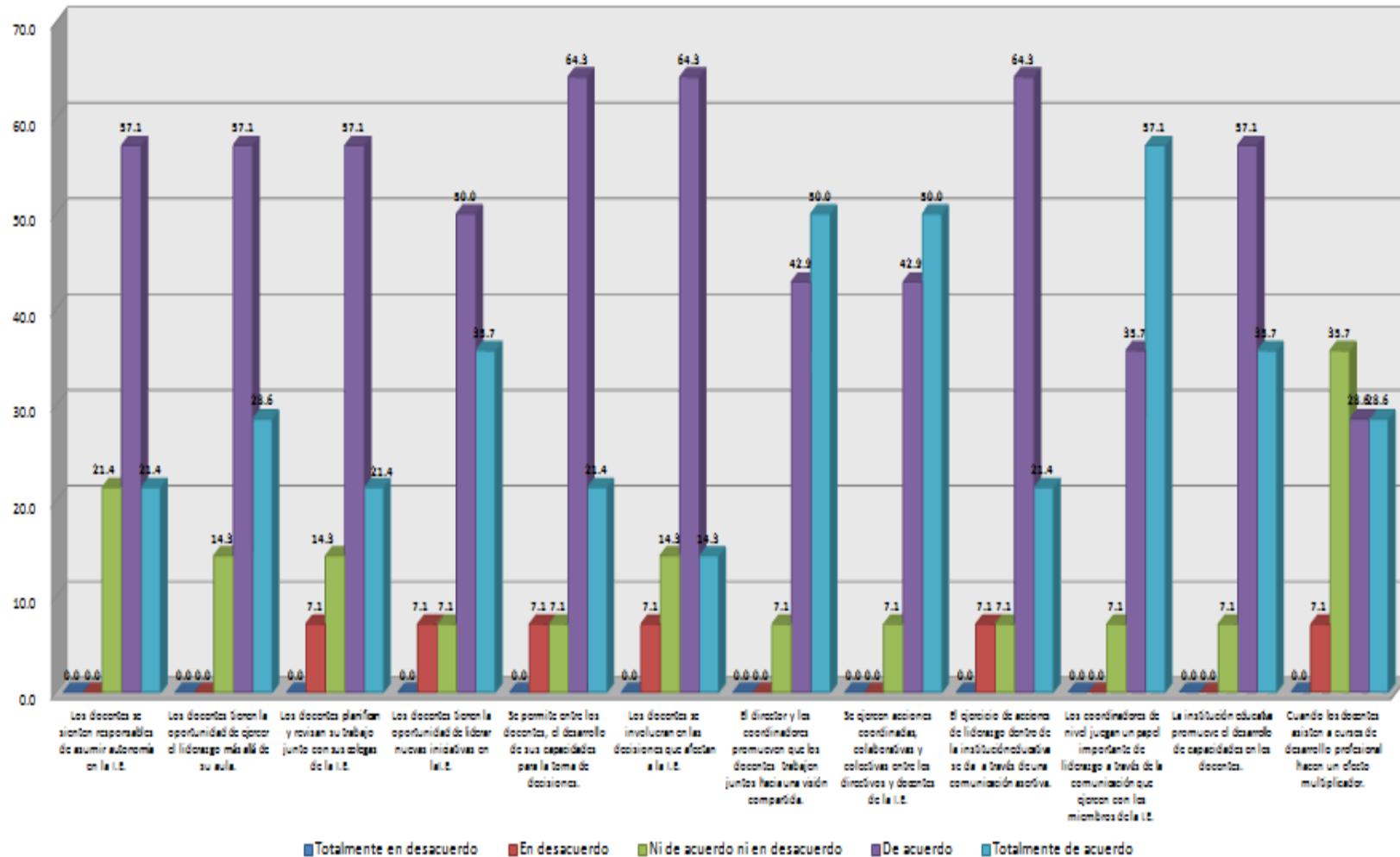


Gráfico N°13: Subvariable “Liderazgo múltiple”

## Síntesis

En este capítulo se realizó el análisis respectivo sobre los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado, en el cual la percepción de los docentes acerca de las características del Liderazgo Distribuido, mostró porcentajes pares entre las subvariables. Así, la subvariable confianza, fue seguida de la motivación, el talento y finalmente, el liderazgo múltiple. Cada una de ellas fue interpretada y analizada desde los resultados de los ítems del cuestionario que brindaron mayor y menor porcentaje.

Cabe señalar que las subvariables han sido descritas y detalladas a través de la presentación de los gráficos de barra, según indicadores, que agruparon a los diversos ítems.



## CONCLUSIONES

Al finalizar esta investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- En la Institución Educativa Escolar Particular, materia de investigación, se pudo identificar a partir de la percepción de los docentes, que la subvariable confianza obtuvo mayor porcentaje en la escala de valoración, seguida de la motivación, el talento y el liderazgo múltiple.
- La subvariable confianza es la característica más valorada por los docentes, ya que a través de los porcentajes obtenidos en cada ítem, se concluye que en la institución se desarrolla un alto nivel de confianza, que permite el respeto a las ideas de grupo, el trabajo en equipo y el consenso de ideas entre docentes.
- En cuanto a la motivación, se puede concluir que los docentes señalan que sus directivos valoran su trabajo y toman en cuenta sus propuestas e ideas para la institución, percibiendo así un grado de satisfacción laboral. Desde esta perspectiva, los docentes cuentan con disposición necesaria para la ejecución de actividades de Liderazgo Distribuido en su institución. Sin embargo, los incentivos que generan una motivación intrínseca en los docentes no están siendo percibidos por ellos en su totalidad.
- El talento es percibido por los docentes como una pieza para el desarrollo profesional e institucional; sin embargo, desde la percepción de los docentes es valorado en menor grado el talento y la especialización de cada uno de ellos por parte de la institución.
- La tendencia en torno al liderazgo múltiple se ve reflejado cuando los docentes perciben en su realización, un trabajo coordinado y colaborativo

con los directivos y éstos a su vez promueven el trabajo en conjunto. Siendo importante destacar que el efecto multiplicador que perciben los docentes no se está dando en su totalidad.

- A través de los datos obtenidos en el perfil de participantes, como el tiempo que laboran en la institución, materia de estudio, y su experiencia laboral en otras instituciones, nos permite concluir que éstos son factores que favorecen el desarrollo de las características del Liderazgo Distribuido dentro de la institución.



## RECOMENDACIONES

Considerando las limitaciones de nuestra investigación basado en el uso de un solo instrumento para la obtención de análisis de datos y respuesta al problema de la tesis sobre: ¿Qué características del Liderazgo Distribuido perciben los docentes de una Institución Educativa Escolar Particular sobre su propia institución?, nos permitimos realizar las siguientes recomendaciones:

- **A nivel metodológico**, en el campo de la investigación de la tesis, se podría plantear una muestra mayor a la seleccionada, tomando a otras instituciones educativas, para de esta manera lograr contrastar mejor los resultados del cuestionario y recoger mayor cantidad de percepciones.
- Se sugiere realizar una investigación que permita obtener percepciones de docentes y directivos, de manera tal que se comparen y contrasten diferentes percepciones sobre el tema, enriqueciendo el estudio.
- También se podrían realizar investigaciones que correlacionen las percepciones de docentes con aspectos sociodemográficos y laborales de los mismos.
- Asimismo, sería conveniente plantear el uso de otros instrumentos como un focus group, que permita ampliar y profundizar la información recogida en el cuestionario aplicado, de manera tal que se logre recabar detalladamente datos sobre aquellos ítems que obtuvieron porcentajes significativos en los niveles inferiores de la escala de Likert.
- Sería conveniente registrar información durante la aplicación del cuestionario, pues ésta podría ayudar a adaptar la encuesta a las necesidades de la institución y mejorar los ítems, para una próxima aplicación en otra institución educativa.

- El cuestionario podría perfeccionarse afinando algunos de los ítems, esto se lograría con la validación de expertos en la materia y no sólo por pares; de tal manera que un segundo filtro permitiría mejorar el instrumento. Éste podría incluir además preguntas abiertas.
- **A nivel de la Institución Educativa Escolar Particular**, según los resultados obtenidos a través del cuestionario se sugiere trabajar el tema de Liderazgo Distribuido con los docentes por medio de capacitaciones pedagógicas, que permitan tener un conocimiento claro del tipo de liderazgo que se ejerce en la institución.
- Brindar a la institución educativa los resultados obtenidos, previa explicación, para mejorar las características en las que obtuvieron porcentajes más bajos a través de los ítems en las diferentes subvariables.
- Fomentar el desarrollo de estímulos e incentivos facilitaría el desempeño de equipos de liderazgo en la institución, así como lo expresa la OCDE, al destacar que el desarrollo de incentivos y oportunidades permite el fortalecimiento del Liderazgo Distribuido y en consecuencia la eficacia de la institución.
- **A nivel de políticas educativas**, sería conveniente plantear dentro del currículo de educación superior un curso sobre liderazgo que permita a los futuros docentes fortalecer las habilidades de liderazgo importantes para el desarrollo profesional de los docentes dentro de las instituciones educativas.
- Realizar programas de capacitación para docentes de las instituciones educativas acerca del tema de Liderazgo Distribuido, que mejore no solo el trabajo organizacional sino, que contribuya a la mejora del aprendizaje en los estudiantes.



# ANEXOS

Carta sobre el Cuestionario

Anexo N°1

Surco, 14 de octubre de 2011

Estimado docente:

Nos es grato dirigirnos a ustedes y manifestar nuestro agradecimiento al aceptar completar un cuestionario sobre “Liderazgo en la Institución Nivel A”. Apreciamos que usted brinde parte de su valioso tiempo.

Este cuestionario es parte de la investigación para nuestra Tesis de Maestría, que estamos realizando actualmente.

La metodología de la tesis es un estudio de casos de liderazgo. La información del cuestionario será analizada; además, permanecerán anónimos y la identidad de la institución no será revelada en la tesis. Los datos en bruto se almacenarán electrónicamente y guardados a la obtención del grado.

Los hallazgos obtenidos podrán ser usados en presentaciones y publicaciones que necesiten en la institución y por sus miembros.

Esperamos también que el estudio sea de utilidad para usted y genere reflexión sobre su propia participación en el liderazgo que se desarrolla en la institución.

Una vez más, nuestros sinceros agradecimientos por participar en esta investigación.

Atentamente,

Sandy Celis Ingunza - Johanna Sánchez Romero

Maestras de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Anexo N°2

## EVALUACIÓN DE PARES

Estimado colega,

Solicitamos exprese su opinión sobre la construcción del instrumento: “Cuestionario sobre Liderazgo Distribuido” que será utilizado con docentes de una institución educativa particular. Para ello presentamos los siguientes datos del estudio:

**Título de la investigación:** El Liderazgo Distribuido en docentes de una Institución Educativa Escolar Particular.

**Problema:** ¿Qué características perciben los docentes de la Institución Educativa Escolar Particular en su institución para el desarrollo de un Liderazgo Distribuido?

**Objetivo:** Identificar las características que perciben los docentes de la Institución Educativa Escolar Particular para el desarrollo de un Liderazgo Distribuido.

Pedimos responder a las siguientes preguntas:

- ¿El instrumento permite cumplir con los objetivos para el cual fue diseñado? Justifique su respuesta.

---

---

---

---

- ¿El instrumento cubre los aspectos que se desea indagar? Justifique su respuesta.

Four horizontal lines for writing the justification.



Ítems		OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>VARIABLE: LIDERAZGO DISTRIBUIDO</b></li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>SUBVARIABLE: CONFIANZA</b> Valor que transmite el director hacia los integrantes de la institución, mostrándoles seguridad, permitiéndoles usar el mando a distancia, favoreciendo las relaciones internas, la gestión del conocimiento y las normas de reciprocidad.</li> </ul>		
<b>INDICADOR: Libertad en el desempeño laboral.</b>		
1	Los docentes perciben confianza de sus coordinadores y directivos en su desempeño laboral.	
2	Los docentes cuentan con la libertad de proponer y ejecutar proyectos en la institución educativa.	
3	Los docentes están dispuestos a aceptar y realizar retos dentro de la institución mirando siempre hacia el futuro.	
4	Los directivos otorgan responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades.	
5	El director transmite seguridad sobre los integrantes de la institución.	
6	El apoyo activo del director es esencial cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución.	
<b>INDICADOR: Respeto a las ideas de grupo.</b>		
7	Entre los docentes se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo.	
8	Los docentes aportan con sus ideas a generar cambios significativos dentro de la institución.	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>SUBVARIABLE: TALENTO</b> Cualidad que se genera entre los integrantes de una institución a partir de las iniciativas que brinda el entorno durante las tareas propias de la institución. Permite la distribución de tareas en forma adecuada.</li> </ul>		
<b>INDICADOR: Crecimiento personal y organizativo</b>		

9	El desarrollo del talento en los docentes es pieza fundamental en el desarrollo de la organización.	
10	La institución aprovecha el talento de los docentes para la distribución del trabajo.	
11	La persistencia y dedicación son cualidades que desarrollan los docentes.	
12	En la institución se expresan condiciones estimulantes para el desarrollo de su talento.	
13	El entorno de la institución genera iniciativas en las tareas propias de la organización.	
14	El talento de los docentes es empleado adecuadamente para la colaboración eficaz entre los miembros de un equipo.	
SUBVARIABLE: MOTIVACIÓN Factor que puede ser interno o externo. Permite a los integrantes de una organización la formación de metas personales y la conducción de manera asertiva ante las dificultades o cambios que se presentan en su entorno		
INDICADOR: Satisfacción laboral		
15	Los docentes se sienten motivados en relación a su propio desempeño laboral, para ejercitar sus propias capacidades.	
16	Los directivos brindan a los docentes incentivos que los motivan a enriquecer el valor de su trabajo.	
17	Existe mayor grado de motivación en los docentes cuando el director valora su trabajo.	
18	La institución establece metas y retos para la realización profesional de los docentes.	
19	Los docentes se ven motivados cuando perciben que sus propuestas e ideas son tomadas en cuenta en la organización.	
SUBVARIABLE: LIDERAZGO MÚLTIPLE Característica que se presenta entre los		

docentes de una institución, quienes han aprendido de sus pares estrategias para la toma de decisiones. Entre ellos se da una misión compartida y el desarrollo de trabajo colectivo.		
<b>INDICADOR: Responsabilidad y autonomía</b>		
20	Los docentes muestran autonomía en el desempeño de su trabajo.	
21	Todos los docentes tienen la oportunidad de ejercer el liderazgo más allá de su aula.	
22	Los docentes deben planificar y revisar su trabajo junto con sus colegas de la institución.	
23	Los docentes tienen responsabilidad en la toma de decisiones más allá de su clase.	
<b>INDICADOR: Participación</b>		
24	Los docentes tienen la oportunidad de liderar nuevas iniciativas en la institución.	
25	Todos los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución.	
26	Es rol del director y de los coordinadores promover que todos trabajen juntos hacia una visión compartida.	
<b>INDICADOR: Comunicación</b>		
27	Se ejercen acciones coordinadas entre los directivos y docentes de la institución.	
28	El ejercicio de acciones de liderazgo dentro de la institución se da a través de una comunicación asertiva.	
29	Los coordinadores de nivel juegan un papel importante de liderazgo.	
<b>SUBVARIABLE: Desarrollo de capacidades y destrezas.(Anulado en la validación)</b>		
<b>INDICADOR: Potenciación de habilidades</b>		
30	La institución educativa promueve el desarrollo de capacidades y habilidades en los docentes.	

31	Se permite entre los docentes, el desarrollo de sus capacidades para la toma de decisiones.	
32	Cuando los docentes asisten a cursos de desarrollo profesional, deben hacer un efecto multiplicador.	
33	Los docentes utilizan sus habilidades como una herramienta para el desarrollo personal e institucional.	
34	Los docentes son conscientes que sus habilidades y capacidades favorecen el desarrollo de la institución.	

- Sobre las subvariables, indicadores e ítems señale sus observaciones.

Sugerencias generales o comentarios sobre el instrumento.

---



---



---



---

¡Muchas gracias por su colaboración!

Fecha: \_\_\_\_\_

Anexo N°3

## Cuestionario sobre Liderazgo

### Estimado(a) docente:

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

El cuestionario está dividido en dos partes: la primera, consta de datos generales para el estudio. La segunda, de afirmaciones relacionadas al campo educativo vinculadas con el liderazgo.

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

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

Le agradecemos seguir las siguientes instrucciones:

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

## J&amp;S – ENCUESTA DOCENTES

## I. DATOS GENERALES PARA EL ESTUDIO

I.E.	DISTRITO

Marcar con una “X” dentro de los paréntesis.

F1. Sexo:

Masculino ( )                      Femenino ( )

F2. Edad: \_\_\_\_\_ (anotar edad exacta y marcar con “x” el rango correspondiente)

- De 25 a 35 años            ( )
- De 36 a 45 años            ( )
- Más de 46 años            ( )

F3. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

- Superior no universitaria completa            ( )
- Universitaria incompleta                      ( )
- Universitaria completa                         ( )
- Posgrado    ( )

F4. ¿En qué universidad estudió / estudia actualmente?

\_\_\_\_\_

F5. ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene en la institución?

- Menos de 3 años            ( )
- De 3 a 10 años              ( )
- De 11 a 15 años            ( )
- Más de 16 años             ( )

F6. Años en otras escuelas

\_\_\_\_\_

F7. Cargo que desempeña en institución

\_\_\_\_\_

F8. Nivel al que pertenece

Inicial ( )                      Primaria ( )

**II. ÍTEMS RELACIONADOS AL LIDERAZGO**

	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Los docentes reciben respaldo de sus coordinadores y directivos en relación a su desempeño laboral.					
2	Los docentes cuentan con la libertad de proponer y ejecutar proyectos en la institución educativa.					
3	Los docentes están dispuestos a aceptar y realizar retos dentro de la institución educativa.					
4	Los directivos otorgan responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades.					
5	El director transmite seguridad a los docentes acerca de su desempeño laboral en la institución educativa.					
6	El apoyo activo del director es esencial cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución educativa.					
7	Entre los docentes se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo.					
8	Las ideas consensuadas entre los docentes generan cambios significativos en la institución educativa.					
9	El desarrollo del talento en los docentes es pieza fundamental en el desarrollo de la institución educativa.					
10	La institución aprovecha el talento y la especialización de los docentes para una mejor distribución del trabajo.					
11	La persistencia y dedicación son cualidades que desarrollan los docentes.					
12	La institución educativa tiene políticas de estímulo que expresan condiciones para el desarrollo del talento de los docentes.					
13	La institución genera iniciativas en las tareas propias de la organización.					
14	Los docentes utilizan sus capacidades como una herramienta para el desarrollo profesional e institucional.					

15	Los docentes se sienten motivados para desarrollar sus propias capacidades profesionales.					
16	Los directivos brindan a los docentes incentivos que los motivan a enriquecer el valor de su trabajo.					
17	Existe mayor grado de motivación en los docentes cuando el director valora su trabajo.					
18	La institución establece metas y retos para la realización profesional de los docentes.					
19	Los docentes se ven motivados cuando perciben que sus propuestas e ideas son tomadas en cuenta en la institución educativa.					
20	Los docentes se sienten responsables de asumir autonomía en la institución educativa.					
21	Los docentes tienen la oportunidad de ejercer el liderazgo más allá de su aula.					
22	Los docentes planifican y revisan su trabajo junto con sus colegas de la institución educativa.					
23	Los docentes tienen la oportunidad de liderar nuevas iniciativas en la institución educativa.					
24	Se permite entre los docentes, el desarrollo de sus capacidades para la toma de decisiones.					
25	Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa.					
26	El director y los coordinadores promueven que los docentes trabajen juntos hacia una visión compartida.					
27	Se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre los directivos y docentes de la institución.					
28	El ejercicio de acciones de liderazgo dentro de la institución educativa se da a través de una comunicación asertiva.					

29	Los coordinadores de nivel juegan un papel importante de liderazgo a través de la comunicación que ejercen con los miembros de la institución educativa.					
30	La institución educativa promueve el desarrollo de habilidades en los docentes.					
31	Cuando los docentes asisten a cursos de desarrollo profesional, hacen un efecto multiplicador.					

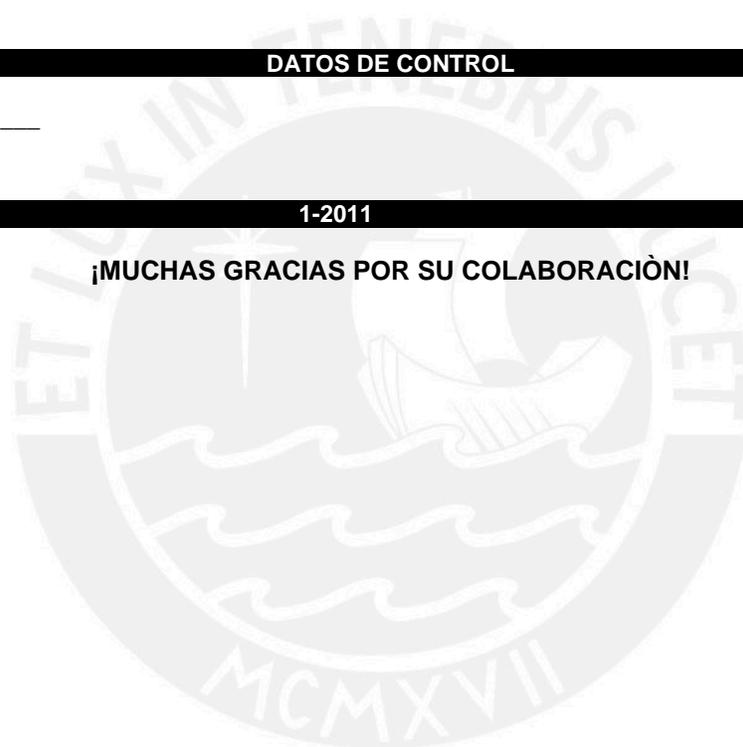
**DATOS DE CONTROL**

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

1-2011

Enc. N° \_\_\_\_\_

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



## Anexo N°4

## Cuadro de porcentajes según resultados del cuestionario

	Ítems	Subvariable	Indicadores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
				1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
1	Los docentes reciben respaldo de sus coordinadores y directivos en relación a su desempeño laboral.	CONFIANZA	Libertad en el desempeño laboral		0.0		0.0		0.0	4	28.6	10	71.4
2	Los docentes cuentan con la libertad de proponer y ejecutar proyectos en la institución educativa.				0.0		0.0		0.0	5	35.7	9	64.3
3	Los docentes están dispuestos a aceptar y realizar retos dentro de la institución educativa.				0.0		0.0	1	7.1	6	42.9	7	50.0
4	Los directivos otorgan responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades.				0.0		0.0	1	7.1	5	35.7	8	57.1
5	El director transmite seguridad a los docentes acerca de su desempeño laboral en la institución educativa.				0.0		0.0	1	7.1	4	28.6	9	64.3
6	El apoyo activo del director es esencial cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución.				0.0		0.0		0.0	9	64.3	5	35.7
7	Entre los docentes se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo.	TALENTO	Respeto a las ideas de grupo		0.0	1	7.1	1	7.1	9	64.3	3	21.4
8	Las ideas consensuadas entre los docentes generan cambios significativos en la institución educativa				0.0		0.0	3	21.4	6	42.9	5	35.7
9	El desarrollo del talento en los docentes es pieza fundamental en el desarrollo de la organización.				0.0		0.0	2	14.3	6	42.9	6	42.9
10	La institución aprovecha el talento y la especialización de los docentes para una mejor distribución del trabajo.		Crecimiento personal y organizativo		0.0		0.0	1	7.1	8	57.1	5	35.7
11	La persistencia y dedicación son cualidades que desarrollan los docentes.			0.0	1	7.1	1	7.1	8	57.1	4	28.6	

12	La institución educativa tiene políticas de estímulo que expresan condiciones para el desarrollo del talento de los docentes.	MOTIVACIÓN	Satisfacción laboral		0.0	1	7.1	2	14.3	5	35.7	6	42.9
13	La institución genera iniciativas en las tareas propias de la organización.				0.0		0.0	2	14.3	7	50.0	5	35.7
14	Los docentes utilizan sus capacidades como una herramienta para el desarrollo profesional e institucional.				0.0		0.0	1	7.1	10	71.4	3	21.4
15	Los docentes se sienten motivados para desarrollar sus propias capacidades profesionales.				0.0		0.0	1	7.1	10	71.4	3	21.4
16	Los directivos brindan a los docentes incentivos que los motivan a enriquecer el valor de su trabajo.				0.0	1	7.1	1	7.1	8	57.1	4	28.6
17	Existe mayor grado de motivación en los docentes cuando el director valora su trabajo.				0.0		0.0	1	7.1	3	21.4	10	71.4
18	La institución establece metas y retos para la realización profesional de los docentes.				0.0	1	7.1	1	7.1	8	57.1	4	28.6
19	Los docentes se ven motivados cuando perciben que sus propuestas e ideas son tomadas en cuenta en la institución educativa.				0.0		0.0	1	7.1	6	42.9	7	50.0
20	Los docentes se sienten responsables de asumir autonomía en la institución educativa.			LIDERAZGO MÚLTIPLE	Responsabilidad y autonomía		0.0		0.0	3	21.4	8	57.1
21	Los docentes tienen la oportunidad de ejercer el liderazgo más allá de su aula.		0.0				0.0	2	14.3	8	57.1	4	28.6
22	Los docentes planifican y revisan su trabajo junto con sus colegas de la institución educativa.		0.0			1	7.1	2	14.3	8	57.1	3	21.4
23	Los docentes tienen la oportunidad de liderar nuevas iniciativas en la institución educativa.		0.0			1	7.1	1	7.1	7	50.0	5	35.7
24	Se permite entre los docentes, el desarrollo de sus capacidades para la toma de decisiones.		Participación			0.0	1	7.1	1	7.1	9	64.3	3

25	Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa.		0.0	1	7.1	2	14.3	9	64.3	2	14.3
26	El director y los coordinadores promueven que los docentes trabajen juntos hacia una visión compartida.		0.0		0.0	1	7.1	6	42.9	7	50.0
27	Se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre los directivos y docentes de la institución educativa.		0.0		0.0	1	7.1	6	42.9	7	50.0
28	El ejercicio de acciones de liderazgo dentro de la institución educativa se da a través de una comunicación asertiva.		0.0	1	7.1	1	7.1	9	64.3	3	21.4
29	Los coordinadores de nivel juegan un papel importante de liderazgo a través de la comunicación que ejercen con los miembros de la institución educativa.		0.0		0.0	1	7.1	5	35.7	8	57.1
30	La institución educativa promueve el desarrollo de capacidades en los docentes.		0.0		0.0	1	7.1	8	57.1	5	35.7
31	Cuando los docentes asisten a cursos de desarrollo profesional hacen un efecto multiplicador.		0.0	1	7.1	5	35.7	4	28.6	4	28.6

Comunicación

Anexo N°5

**PERFIL DE PARTICIPANTES**

**GRÁFICO N° 3: Población según sexo**

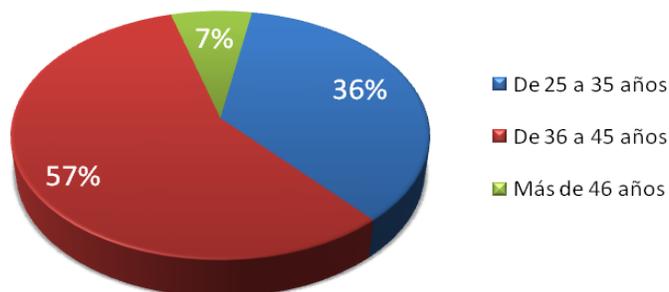
POBLACIÓN SEGÚN SEXO		
F1	N° Enc.	%
Masculino	03	21,43
Femenino	11	78,57
TOTAL	14	100,00



**GRÁFICO N° 4: Población según edad**

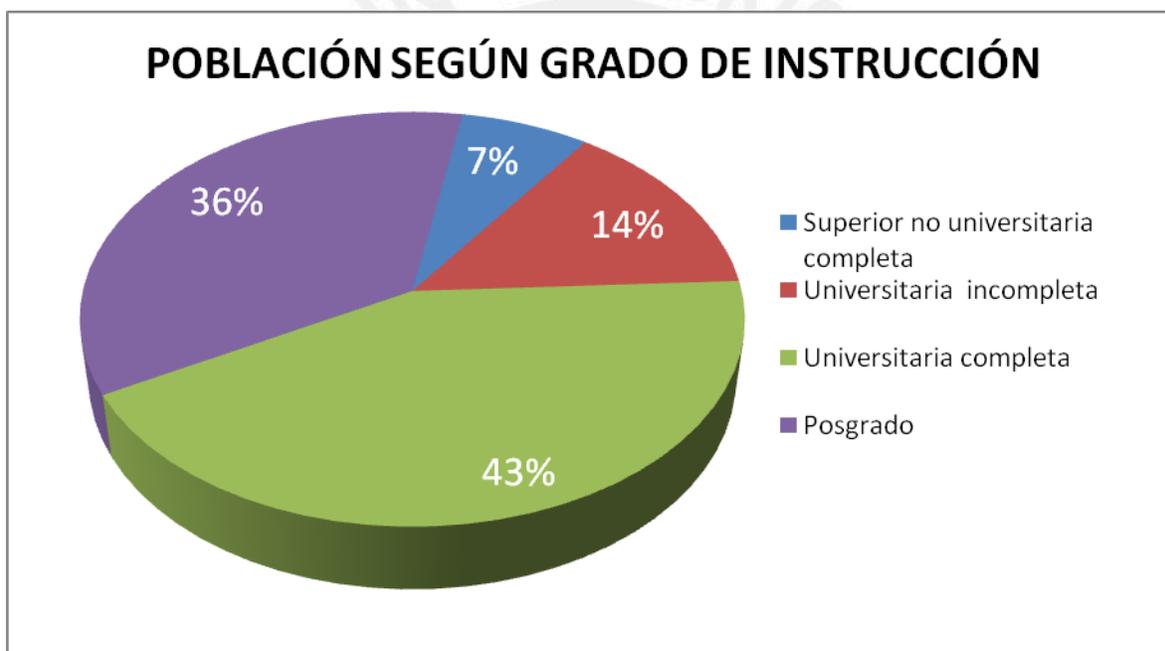
POBLACIÓN SEGÚN EDAD		
F2	N° Enc.	%
De 25 a 35 años	5	35,71
De 36 a 45 años	8	57,14
Más de 46 años	1	7,14
TOTAL	14	100,00

**POBLACIÓN SEGÚN EDAD**



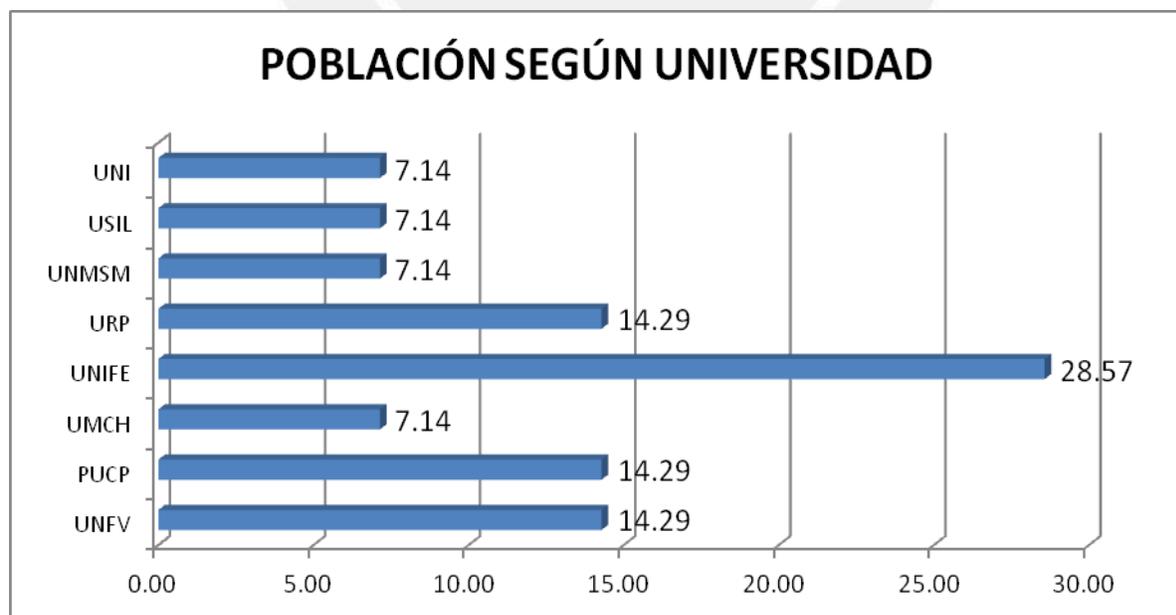
**GRÁFICO N°5: Población según grado de instrucción**

POBLACIÓN SEGÚN GRADO DE INSTRUCCIÓN		
F3	N° Enc.	%
Superior no universitaria completa	1	7,14
Universitaria incompleta	2	14,29
Universitaria completa	6	42,86
Posgrado	5	35,71
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>



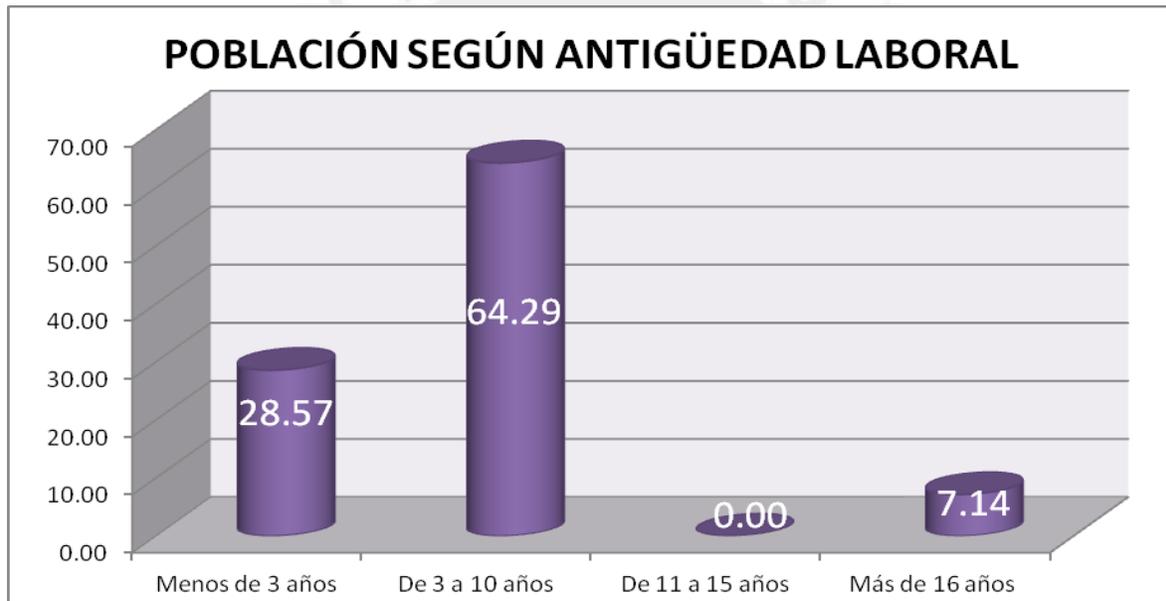
**GRÁFICO N°6: Población según universidades públicas y privadas**

POBLACIÓN SEGÚN UNIVERSIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS		
F4	N° Enc.	%
Universidad Nacional Federico Villareal <b>UNFV</b> (pública)	2	14,29
Pontificia Universidad Católica del Perú <b>PUCP</b> (privada)	2	14,29
Universidad Marcelino Champagnat <b>UMCH</b> (privada)	1	7,14
Universidad Femenina del Sagrado Corazón <b>UNIFÉ</b> (privada)	4	28,57
Universidad Ricardo Palma <b>URP</b> (privada)	2	14,29
Universidad Nacional Mayor de San Marcos <b>UNMSM</b> (pública)	1	7,14
Universidad San Ignacio de Loyola <b>USIL</b> (privada)	1	7,14
Universidad Nacional de Ingeniería <b>UNI</b> (pública)	1	7,14
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>



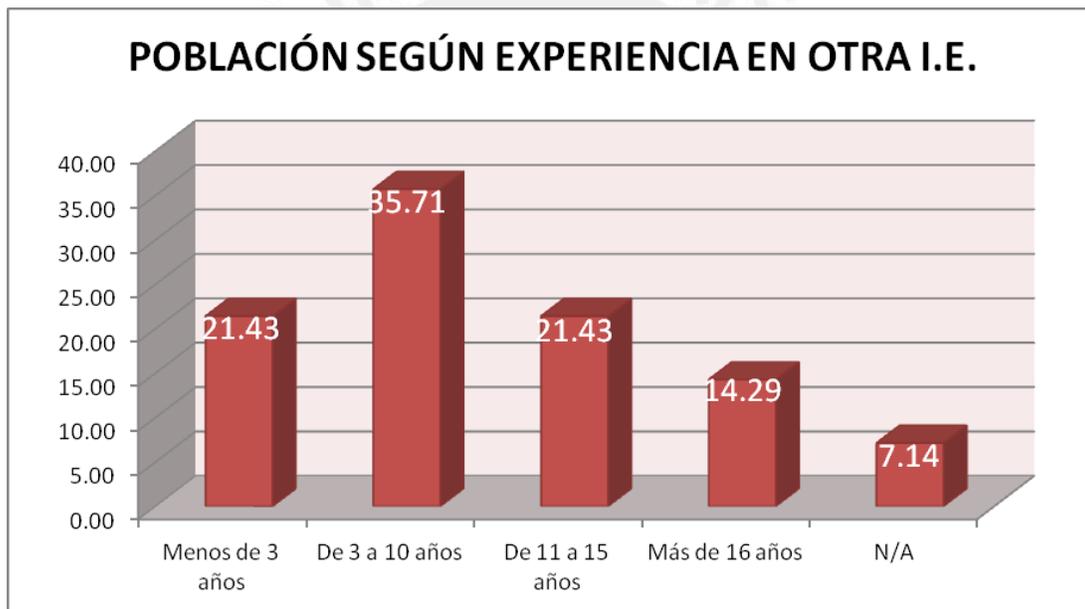
**GRÁFICO N°7: Población según antigüedad laboral**

POBLACIÓN SEGÚN ANTIGÜEDAD LABORAL		
F5	N° Enc.	%
Menos de 3 años	4	28,57
De 3 a 10 años	9	64,29
De 11 a 15 años	0	0,00
Más de 16 años	1	7,14
TOTAL	14	100,00



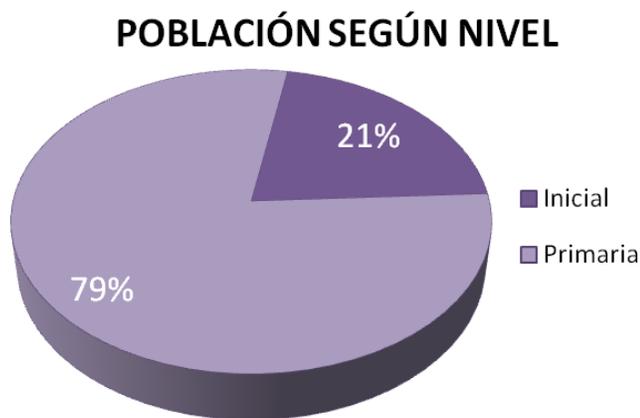
**GRÁFICO N°8: Población según experiencia en otra Institución Educativa**

POBLACIÓN SEGÚN EXPERIENCIA EN OTRA I.E.		
F6	N° Enc.	%
Menos de 3 años	3	21,43
De 3 a 10 años	5	35,71
De 11 a 15 años	3	21,43
Más de 16 años	2	14,29
N/A	1	7,14
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>



**GRÁFICO N°9: Población según nivel inicial y primaria**

POBLACIÓN SEGÚN NIVEL		
F8	N° Enc.	%
Inicial	03	21,43
Primaria	11	78,57
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>



## BIBLIOGRAFÍA

- ALARCÓN, Reynaldo *Métodos y diseños de investigación del comportamiento*. Lima: Editorial Universitaria.
- 2008
- CHIAVENATO, Idalberto *Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá. Mc Graw Hill.
- 2002
- ELMORE, Richard *Building a new structure for school leadership*. New Jersey: The Albert Shanker Institute. Consulta: 11 de abril de 2011.
- 2000
- <[http://scholar.google.com.pe/scholar?q=Elmore,+R.+F.+\(2000\):+Building+a+new+structure+for+school+leadership&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](http://scholar.google.com.pe/scholar?q=Elmore,+R.+F.+(2000):+Building+a+new+structure+for+school+leadership&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)>
- GARCÍA, Ingrid “Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica”. *Omnia*. Maracaibo, volumen 16, número 3, pp. 19-36. Consulta: 6 de abril de 2011.
- 2010
- <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/737/73716205003.pdf>>
- GONZÁLES, María Teresa “El liderazgo en tiempos de cambio y reforma”. *Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, Murcia, volumen 11, número 6, pp. 4-8. Consulta: 3 de abril de 2011.
- 2010
- <<http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5C01-El%20liderazgo%20en%20tiempos%20de%20cambio%20y%20reformas.pdf>>
- HARRIS, Alma “Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence”. *Journal of Educational Change*. Volumen 8, número 4, pp. 337 – 347. Consulta 15 de mayo de 2011.
- 2007
- <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ca4af50f-2efe-4a75-816e-489dc56d7891%40sessionmgr112&vid=5&hid=21>
- HERNÁNDEZ, Roberto, Carlos FERNÁNDEZ y Pilar BAPTISTA *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: McGraw Hill.
- 2010

- HUMPHREYS, Eilis      *Distributed Leadership and its impact on teaching and Learning.* PhD thesis, National University of Ireland Maynooth.  
2010
- JAMES, Ingrid      *Distributed Leadership Practices in schools:effect on the development of teacher leadership.* Tesis doctoral en Educación. California. Faculty of Rossier School of Education University of Southern California.  
2009
- LONGO, Francisco      “Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación”. *Capital Humano.* Barcelona, número 226, pp.84-91.  
2008  
Consulta: 14 abril de 2011.  
<<http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/SGEC/Documentos/liderazgo%20distribuido.pdf>>
- LONGO, Francisco      “Liderazgo distribuido en la administración pública”. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 27 - 30 oct. 2009.  
2009  
Consulta: 15 junio de 2011.  
<<http://institutopublix.com.br/novo-site-din/publix/arquivos/Clad09/longofra.pdf>>
- LOPEZ, Julián      “Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela”. *Profesorado Revista de currículum y formación del profesorado.* Sevilla, volumen 14, número 1, pp. 71-76. Consulta: 12 abril de 2011.  
2010  
<<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/567/56714113005.pdf>>
- MADRIGAL, Berta      *Habilidades Directivas.* Mc Graw Hill. Segunda Edición. México  
2009
- MURILLO, Javier      “Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido” *REICE Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad. Eficacia y Cambio en Educación,* volumen 4 (4e), pp. 11-24. Consulta: 11 abril de 2011.  
2006  
<<http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>>

- NEWSTROM, John  
2007  
*Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill. Duodécima edición. México.
- PAZ, Aldo  
2011  
*Liderazgo distribuido: una nueva visión de la escuela enfocada a gestionar su conocimiento y generar su transformación*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.
- PONT, Deborah y MOORMAN, Beatriz, NUSCHE y Hunter  
2008  
*Mejorar el liderazgo escolar*. Volumen 1: política y práctica. OCDE. Consulta: 23 de abril de 2011.  
<<http://content.yudu.com/Library/A1nsvq/DOCOCDELiderazgoEsco/resources/index.htm?refererUrl=http%3A%2F%2Fwww.google.com%2Furl%3Fsa%3Dt%26source%3Dweb%26cd%3D1%26ved%3D0CBsQFjAA%26url%3Dhttp%253A%252F%252Fcontent.yudu.com%252FLibrary%252FA1nsvq%252FDOCOCDELiderazgoEsco%252F%26rct%3Dj%26q%3DOCDE%2520LIDERAZGO%2520DISTRIBUIDO%26ei%3D8UUUKToaBPITagQfBy6T2AQ%26usq%3DAFQjCNFPc3AmRPGv2Lcdc9yXDLhBwgk-kq>>
- PREAL  
2010  
“Liderazgo distribuido en el campo educativo: pasando del concepto a la práctica”. *Formas & reformas de la educación*. Series Mejores Prácticas. Santiago de Chile, año 12, número 34, pp.1 - 4. Consulta: 1 de junio de 2011.  
<  
[http://www.google.com.pe/#hl=es&source=hp&q=Liderazgo+distribuido+en+el+campo+educativo:+pasando&rlz=1R2ADFA\\_esPE436&og=Liderazgo+distribuido+en+el+campo+educativo:+pasando&aq=f&aqi=&aql=&gs\\_sm=e&gs\\_upl=3026l3026l0l4118l11l0l0l0l0l203l203l2-11l1l0&fp=8a1a2057b02adef5&biw=994&bih=530](http://www.google.com.pe/#hl=es&source=hp&q=Liderazgo+distribuido+en+el+campo+educativo:+pasando&rlz=1R2ADFA_esPE436&og=Liderazgo+distribuido+en+el+campo+educativo:+pasando&aq=f&aqi=&aql=&gs_sm=e&gs_upl=3026l3026l0l4118l11l0l0l0l0l203l203l2-11l1l0&fp=8a1a2057b02adef5&biw=994&bih=530)>
- PUSTEJOVSKY, James, SPILLANE, Ruth HEATON y LEWIS, James  
2008  
“Understanding Teacher Leadership in Middle School Mathematics: A Collaborative Research Effort”. Nebraska, pp. 1- 31. Consulta: 2 de junio de 2011.  
<[http://www.sesp.northwestern.edu/docs/Understanding\\_Teacher\\_Leadership\\_in\\_Middle\\_School\\_Mathematics.pdf](http://www.sesp.northwestern.edu/docs/Understanding_Teacher_Leadership_in_Middle_School_Mathematics.pdf)>
- SANCHEZ, Amalia  
*El liderazgo transformacional como factor de aprendizaje organizativo en las instituciones de educación inicial de Collique*.

- 2010 Tesis para optar el grado de Magister en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.  
<http://blog.pucp.edu.pe/category/3096/blogid/1192/page/2>
- SINGH, Michael , Steve WILSON, Chris WOODROW y Juan SALAZAR “Programa Futuro Infantil Hoy. El poder del liderazgo distribuido: Mejoramiento del aprendizaje de niños y niñas mediante la disertación y las comunidades de práctica” Universidad de Wester Sydney, pp.1-7. Consulta: 23 de mayo de 2011.  
<[http://www.futuroinfantil.net/images/stories/pdf/SinghWilson\\_WS05\\_MAY2010.pdf](http://www.futuroinfantil.net/images/stories/pdf/SinghWilson_WS05_MAY2010.pdf)>
- 2010
- SPILLANE, James “Distributed Leadership”. *The Educational Forum*, volumen 69, número 2, pp. 143- 150. Consulta: 30 de marzo de 2011.  
<<http://sdexter.net/courses/589/downloads/SpillaneLeadership05.pdf>>
- 2005
- SPILLANE, James *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Leadership Library in Education.  
2006
- SPILLANE, James “Taking a Distributed Perspective to the School Principal's Workday”. *Leadership and Policy in Schools*. Illinois, volumen 3, 1, pp. 103 – 125. Consulta: 5 de abril de 2011.  
2007  
<<http://dx.doi.org/10.1080/15700760601091200>>
- SPILLANE, James “Leading instruction: the distribution of leadership for Instruction”. *Journal of curriculum studies*. Londres, volumen 35, número 5, pp. 533-543. Consulta: 5 de abril de 2011  
2003  
< <http://dx.doi.org/10.1080/0022027021000041972>>
- SPILLANE, James, James PUSTEJOVSKY, Understanding Teacher Leadership in Middle School Mathematics: A Collaborative Research Effort. Northwestern University - University of Nebraska-Lincoln. Consulta: 3 de mayo de 2011.
- Ruth M. HEATON y W. James LEWIS <[http://www.sesp.northwestern.edu/docs/Understanding\\_Teacher\\_Leadership\\_in\\_Middle\\_School\\_Mathematics.pdf](http://www.sesp.northwestern.edu/docs/Understanding_Teacher_Leadership_in_Middle_School_Mathematics.pdf)>
- 2008

VIEYTES, Rut 2004 *Metodología de investigación en organizaciones, mercado y sociedad.* Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.

WRIGHT, Lisa 2008 "Merits and Limitations of Distributed Leadership: Experiences and Understandings of School Principals". *Canadian Journal of Educational Administration and Policy.* Alberta, número 69. Consulta: 2 de junio de 2011.

<<http://umanitoba.ca/publications/cjeap/articles/wright.html>>

