



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Gestión escolar y liderazgo distribuido en docentes de
Instituciones Educativas Privadas de Lima, 2023**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Jara Luis, Kris Roxana (orcid.org/0009-0007-9823-5391)

ASESORES:

Dr. Valqui Oxolon, Jose Mercedes (orcid.org/0000-0003-0849-9080)

Mg. Cerafin Urbano, Virginia Asuncion (orcid.org/0000-0002-5180-5306)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus
niveles.

LIMA - PERÚ

2024

DEDICATORIA

A Dios por darme salud, trabajo, fuerza y fortaleza frente a toda dificultad para continuar en el recorrido de la vida.

A mis padres por su amor infinito y apoyo incondicional cada día.

A mi hermana por ser también una gran amiga y con quien puedo contar en todo momento.

A mi abuela por sus consejos.

Familia muchas gracias por todo.

AGRADECIMIENTO

A la universidad por permitir lograr un paso fundamental en el ámbito profesional.

A mi docente José Valqui por su exigencia y paciencia para el logro de nuestros objetivos académicos.

A todas las personas presentes en esta etapa por su apoyo para ser una gran profesional en el ámbito educativo y seguir enseñando con el corazón.



**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, VALQUI OXOLÓN JOSÉ MERCEDES, docente de la ESCUELA DE POSGRADO Y MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de la Tesis titulada: “Gestión escolar y liderazgo distribuido en docentes de Instituciones Educativas Privadas de Lima, 2023”, de la autora JARA LUIS KRIS ROXANA constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Cesar Vallejo.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad Cesar Vallejo.

Lima, 03 de Enero del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
VALQUI OXOLON JOSE MERCEDES DNI: 10743897 ORCID: 0000-0003-0849-9080	Firmado electrónicamente por: JOSEVALQUI el 11- 01-2024 17:32:52

Código documento Trilce: TRI - 0717265



**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo JARA LUIS KRIS ROXANA, egresado de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan a la tesis titulada: “Gestión escolar y liderazgo distribuido en docentes de Instituciones Educativas Privadas de Lima, 2023”, es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad Cesar Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
KRIS ROXANA JARA LUIS DNI: 45173305 ORCID: 0009-0007-9823-5391	Firmado electrónicamente por: KJARALU el 03-01- 2024 18:33:41

Código documento Trilce: TRI - 0717267

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	13
3.1. Tipo y diseño de investigación	13
3.2. Variables y Operacionalización	14
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.5. Procedimiento de recolección de datos	17
3.6. Método de análisis de datos	18
3.7. Aspectos éticos	18
IV. RESULTADOS	19
V. DISCUSIÓN	28
VI. CONCLUSIONES	34
VII. RECOMENDACIONES	35
REFERENCIAS	36
ANEXOS	1

Índice de tablas

Tabla 1 Frecuencia y porcentaje de la variable gestión escolar	29
Tabla 2 Descripción de las dimensiones de la variable Gestión escolar	29
Tabla 3 Frecuencia y porcentaje de la variable liderazgo distribuido	30
Tabla 4 Descripción de las dimensiones de la variable Liderazgo distribuido	31
Tabla 5 Tabla cruzada entre Gestión Escolar vs Liderazgo Distribuido	32
Tabla 6 Tabla cruzada entre Dimensión Estratégica vs Liderazgo Distribuido	32
Tabla 7 Tabla cruzada entre Dimensión Administrativa vs Liderazgo Distribuido	33
Tabla 8 Tabla cruzada entre Dimensión Pedagógica vs Liderazgo Distribuido	33
Tabla 9 Tabla cruzada entre Dimensión Comunitaria vs Liderazgo Distribuido	34
Tabla 10 Nivel de comprobación de la normalidad de las variables	34
Tabla 11 Prueba de hipótesis general	35
Tabla 12 Prueba de hipótesis específica 1	35
Tabla 13 Hipótesis específica 2	36
Tabla 14 Hipótesis específica 3	36
Tabla 15 Hipótesis específica 4	37

RESUMEN

En la actualidad las instituciones educativas consideran que la gestión escolar es fundamental para establecer una correcta convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa, también es importante para sentar las bases de un adecuado estilo de liderazgo, pieza clave para la correcta gestión del talento humano. Por lo anterior, se planteó determinar en qué medida la gestión escolar influye en el liderazgo distribuido de los docentes de Instituciones Educativas Privadas de Lima; por ello, se metodológicamente se empleó un diseño no experimental, cuantitativo, cuyos instrumentos fueron un par de cuestionarios aplicados a 92 educadores de una institución educativa. Los resultados corroboraron que existe una relación significativa (0,716) entre ambas variables, también evidenciaron que todas las dimensiones de la variable gestión escolar influyen en el correcto ejercicio del liderazgo distribuido; no obstante, la dimensión pragmática fue la más influyente. Descriptivamente, se halló que un 31.5% del total de encuestados consideró que la gestión de su institución es deficiente, mientras que un 66.3% la clasificó como regular y solo un 2.2% creyó que era eficiente, los resultados se relacionan con la percepción que los profesionales tienen sobre el liderazgo distribuido institucional.

Palabras clave: gestión escolar, liderazgo distribuido, profesionales de la educación.

ABSTRACT

Currently, educational institutions consider that school management is essential to establish a correct coexistence between all members of the educational community, it is also important to lay the foundations for an adequate leadership style, a key piece for the correct management of human talent. Therefore, it was proposed to determine to what extent school management influences the distributed leadership of teachers in Private Educational Institutions in Lima; For this reason, a non-experimental, quantitative design was methodologically used, whose instruments were a pair of questionnaires applied to 92 educators from an educational institution. The results corroborated that there is a significant relationship (0.716) between both variables, they also showed that all the dimensions of the school management variable influence the correct exercise of distributed leadership; However, the pragmatic dimension was the most influential. Descriptively, it was found that 31.5% of the total respondents considered that the management of their institution is deficient, while 66.3% classified it as regular and only 2.2% believed that it was efficient, the results are related to the perception that the professionals have about institutional distributed leadership.

Keywords: school management, distributed leadership, education professionals.

I. INTRODUCCIÓN

Organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2021) consideran precario el sistema de gestión escolar en América Latina, debido a causas como la nula capacitación de los líderes institucionales, dicha carencia puede llevar a la falta de motivación de los actores educativos, tales como los docentes, quienes, en su mayoría, no se sienten representados ni reconocidos; por el contrario, se perciben como ajenos a las mejoras que se pueden efectuar en las instituciones educativas, lo cual se ve afianzado por las prácticas clientelistas o de nepotismo efectuadas por sus líderes.

No obstante, el Equipo de Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo (2020) consideró la centralidad del liderazgo escolar en la realización de las metas consignadas en proyectos globales como la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* generada por el CEPAL (2016), en la que destacan los ejes de inclusión social, protección ambiental y crecimiento económico; por consiguiente, a pesar de las falencias en la región latinoamericana, se hace patente la necesidad de líderes educativos que se conviertan en agentes de cambio capaces de garantizar la equidad para acceder a la educación y espacios de diálogos y desarrollo de cada uno de los actores en las instituciones educativas.

Como se afirmó arriba, Latinoamérica es una región que afronta desafíos en la gestión escolar, debido a las dificultades que tienen sus líderes para gestionar los recursos materiales y humanos; por ello, países como el Perú han empezado a concientizar, promover, reglamentar y fiscalizar la gestión escolar y el liderazgo institucional, prueba de ello es que el Ministerio de Educación del Perú (2023) publicó una guía de gestión escolar para la educación básica regular dirigida para todos los actores educativos, es decir, incluía al personal docente y administrativo y no solo a los directivos, debido a que considera que todos los elementos son fundamentales para lograr una gestión educativa eficaz y eficiente.

Lo anterior, en contraste con la guía del Buen Desempeño del Directivo de la MINEDU (2014), en donde también se evidencia cómo la gestión escolar va de la mano con un liderazgo que deje de lado la subordinación de los

colaboradores educativos y el trato vertical entre las instituciones y UGEL, ya que es la principal causa de los conflictos institucionales que menguan el establecimiento de la convivencia pacífica entre los actores educativos.

En consonancia con lo anterior, Vásquez (2019) y Cevallos (2019) sostienen que las disposiciones educativas y la documentación vinculada a la gestión escolar es cada vez más inclusiva, ya que refleja la ampliación de las responsabilidades, en otras palabras, evidencian un cambio de paradigma en el enfoque de liderazgo. Lo expuesto es afianzado por Rojas et al. (2020) y Abloshi et al. (2020), quienes consideran que los estilos de liderazgos asumidos en la actualidad difieren sustancialmente del imperante hace una o dos décadas atrás, en donde se suponía que los líderes garantizaban el fracaso o triunfo institucional, por lo que debe cumplir con estándares como ser responsable, innovador, orientador y capaz de canalizar las necesidades e intereses del grupo.

Acorde con lo anterior, Maureira (2019) consideró que el liderar es una función que compete a todos los elementos organizacionales, no solo al líder, ya que solo en conjunto se pueden realizar acciones que sumen al desenvolvimiento de los actores educativos, aspecto cardinal para asegurar una correcta gestión escolar. Una postura semejante fue la expresada por Almas et al. (2020) y da Costa (2021), quienes consideraron que el liderazgo es una actividad fructífera para el incremento de la satisfacción laboral y la identidad de los integrantes con la institución. En esa línea argumentativa, surge en el medio académico la figura del liderazgo distributivo, liderazgo caracterizado por la incorporación de todos los actores educativos en el logro de objetivos que salvaguarden la gestión escolar (Thien et al., 2021).

Así, la presente investigación pretende mostrar cómo una adecuada gestión escolar influye en la adopción del estilo de liderazgo distribuido, liderazgo idóneo para transformar la experiencia de los educandos, maestros y comunidad en general. Este liderazgo deja de lado la concepción unidireccional y fascista en la que solo el líder tiene centralidad; por el contrario, un número significativo de autores asevera que la influencia todos los actores educativos son fundamental para lograr una transformación en el escenario en el que se desenvuelven (Rojas et al., 2020 y Rodríguez et al., 2023).

Por lo anterior, el trabajo de investigación ha formulado la siguiente pregunta general ¿Cuál es la relación entre la gestión escolar y el liderazgo

distribuido de los docentes de Instituciones Educativas Privadas de Lima, 2023? Mientras que los problemas específicos son los siguientes: ¿Cuál es la relación entre la dimensión estratégica y el liderazgo distribuido?, ¿cuál es la relación entre la dimensión administrativa y el liderazgo distribuido?, ¿cuál es la relación entre la dimensión pedagógica y el liderazgo distribuido?, ¿cuál es la relación entre la dimensión comunitaria y el liderazgo distribuido?

En cuanto a las justificaciones del estudio, teóricamente responde a la necesidad de clarificar las variables estudiadas, tomando en consideración que existe amplia información dispersa y heterogénea sobre los fenómenos abordados, fenómenos significativos para la transformación institucional y el cumplimiento de los desafíos sociales a nivel internacional; por otro lado, es socialmente importante porque toma en consideración instituciones específicas que pueden mejorar con el diagnóstico que se desprenda de la presente investigación, de manera concreta, ayuda a identificar el estado de la gestión escolar en un grupo de Instituciones Educativas de Lima. Asimismo, a nivel práctico genera resultados estadísticos y alcances que pueden ser de mucha utilidad para futuras investigaciones semejantes a la realizada en este estudio. Por lo que se refiere al objetivo general, es el siguiente determinar en qué medida la gestión escolar influye en el liderazgo distribuido de los docentes de Instituciones Educativas Privadas de Lima, 2023. Los objetivos específicos son determinar en qué medida la dimensión estratégica influye en el liderazgo distribuido, determinar en qué medida la dimensión administrativa influye en el liderazgo distribuido, determinar en qué medida la dimensión pedagógica influye en el liderazgo distribuido y determinar en qué medida la dimensión comunitaria influye en el liderazgo distribuido.

Con respecto a la hipótesis general se planteó lo siguiente La gestión escolar influye en el liderazgo distribuido de los docentes de Instituciones Educativas Privadas de Lima, 2023. Por último, las hipótesis específicas son las enunciadas a continuación: la dimensión estratégica influye en el liderazgo distribuido, la dimensión administrativa influye en el liderazgo distribuido, la dimensión pedagógica influye en el liderazgo distribuido y la dimensión comunitaria influye en el liderazgo distribuido.

II. MARCO TEÓRICO

Traver-Martí et al. (2023) en un artículo postularon como objetivo principal demostrar que el liderazgo escolar puede ayudar al desarrollo de actividades de participación conjunta en las instituciones educativas, siempre que la gestión escolar propicie las condiciones para su desarrollo normal; por tal motivo, se diseñó un estudio no experimental y de enfoque cualitativo que tomó como muestra cuatro colegios españoles. Los resultados demostraron la relación entre la gestión escolar y la adecuada implementación del liderazgo distribuido. Adicionalmente, enfatizaron la reciprocidad entre las variables en mención, enfatizando lo fructífero que puede ser el liderazgo escolar en la dimensión comunitaria. El estudio aporta información proporcionada por expertos en la materia y corrobora la relación entre la dimensión comunitaria de la gestión escolar y el liderazgo distribuido.

Sasere y Makhasane (2023) escribieron un artículo que tuvo como fin mostrar cómo el liderazgo distribuido aplicado en instituciones con deficientes gestiones escolares fracasa; por tal razón, se optó por un diseño no experimental de enfoque cualitativo que aplicó entrevistas semiestructuradas a 3 administrativos y 9 educadores. Los alcances del estudio demostraron que, a causa de la deficiente gestión escolar en las instituciones educativas nigerianas, es casi imposible aplicar el liderazgo distribuido de manera adecuada. En síntesis, el estudio enfatiza que la mayoría de los maestros circunscribe el liderazgo distribuido a su dimensión pragmática, lo cual deviene en un liderazgo tradicional, ya que los directores terminan por elegir las funciones de los maestros. Esta investigación es relevante porque demuestra que para aplicar el liderazgo distribuido es necesario contar con una adecuada gestión escolar, lo cual se vuelve muy difícil en el contexto de países subdesarrollados, ya que sus carencias relegan este liderazgo a su función pragmática.

Thien et al. (2021) publicaron un artículo que tuvo como propósito evidenciar cómo se relacionan las variables liderazgo distribuido, optimismo y compromiso docente; por tal razón, se diseñó un estudio no experimental, cuyo enfoque fue el cuantitativo y empleó un cuestionario aplicado a 421 docentes de diversas escuelas. Los resultados demostraron que el liderazgo distribuido impacta positivamente en el optimismo docente ($\beta= 0.356$) y el compromiso organizacional de los mismos ($\beta= 0.519$). Adicionalmente, se encontró que el

género y la trayectoria de los profesionales influye en las relaciones antes mencionadas. El estudio es significativo para afianzar la relación positiva que tiene el liderazgo distribuido con el desempeño institucional de los actores educativos como los maestros.

O'Shea (2021) elaboró un artículo cuyo objetivo principal fue demostrar que existe una relación entre el liderazgo distributivo y el empleo de las prácticas docentes novedosas en el marco de una buena gestión escolar; por tal motivo, diseñaron un estudio cuantitativo que recolectó información de 7436 instituciones en 34 países incluidos en la Encuesta Internacional de Enseñanza y Aprendizaje. Los hallazgos corroboraron la relación entre el liderazgo distributivo y el empleo de prácticas innovadoras por parte de los docentes. De manera concreta, se evidenció que las dimensiones activación cognitiva y actividades mejoradas fueron las más favorecidas. El estudio es significativo para la investigación porque sus alcances son internacionales, ya que los instrumentos fueron aplicados a 34 países de todo el mundo, lo cual hace más sólida la fundamentación de las consecuencias positivas que tiene el liderazgo distribuido en organizaciones con una adecuada gestión escolar.

Liu & Werblow (2019) escribieron un artículo que tuvo como finalidad conocer cómo influye el liderazgo distribuido en la satisfacción laboral de un grupo de profesores y directivos; por ello, plantearon un estudio cuantitativo que aplicó un par de cuestionarios a 104 358 maestros distribuidos en 32 países. Los alcances de la investigación evidenciaron que cuando las decisiones se toman de manera conjunta, la satisfacción laboral incrementa significativamente. Adicionalmente, los resultados mostraron que existen otros factores, externos al tipo de liderazgo ejercido, que disminuyen el compromiso de los maestros, entre esos factores se identificó la falta de recursos económicos de la institución. Por consiguiente, el adecuado ejercicio del liderazgo distribuido solo es factible si existe una gestión escolar eficiente. Los hallazgos encontrados son significativos para el presente estudio porque corroboran que el ejercicio del liderazgo distribuido solo es posible en una institución que cuente con una gestión escolar óptima, de no ser así, factores exógenos como la falta de recursos económicos serán una limitante para el crecimiento institucional.

Lujan (2023) elaboró una tesis en donde planteó como objetivo principal determinar la relación entre los instrumentos de la gestión escolar y la calidad

del servicio educativo. Metodológicamente se diseñó un estudio no experimental de enfoque cuantitativo, cuyo instrumento fue un cuestionario aplicado a una muestra de cuarenta y cinco profesores. Los resultados demostraron que existe una relación directa y proporcional entre las variables de estudio, concretamente se encontró que un 53% de docentes afirma participar en la planeación, el ordenamiento, la ejecución y examen del Proyecto Educativo institucional, dimensión de la gestión escolar, resultados semejantes se encontraron en la dimensión Plan anual de trabajo. En síntesis, la tesis muestra la relación entre las variables mencionadas, pero también refleja la importancia de la participación del profesorado en los instrumentos de gestión escolar de los docentes. En ese sentido, los alcances son significativos para el presente estudio, debido a que afianzan la relación entre la gestión escolar y el liderazgo distribuido.

Campos (2023) desarrolló una tesis que pretendió determinar la relación entre el liderazgo distribuido y el desarrollo organizacional; por tal motivo, adoptó un diseño no experimental de enfoque cuantitativo que estuvo conformada por una muestra de 41 docentes a los que se les aplicó dos cuestionarios. Los resultados del demostraron la existencia de una relación fuerte entre ambas variables, lo cual se traduce en un valor de 0, 773 según el coeficiente de Spearman. De forma específica, se encontró que el liderazgo distribuido es regular entre los docentes (71%), al igual que el desarrollo organizacional (73%). La información recolectada es importante para el estudio desarrollado porque corrobora que incluso los aspectos vinculados a la gestión escolar son capaces de influenciar la eficacia del liderazgo distribuido y viceversa.

Huaccha (2022) escribió una tesis en donde propuso determinar la relación entre el liderazgo directivo y la gestión escolar; por tal motivo, se diseñó un estudio no experimental de enfoque cuantitativo, cuya muestra estuvo constituida por 41 directivos de la UGEL de Pacasmayo sometidos a una encuesta mediante un instrumento que midió la calidad de gestión escolar. Los alcances encontraron que en la mayoría de las instituciones de la región existía una calidad de la gestión escolar regular (54%), lo cual se relacionó a la falta de un estilo de liderazgo eficiente; por tal razón, los investigadores elaboraron una propuesta para la implementación del liderazgo distribuido y transformacional. Adicionalmente, los datos arrojados evidenciaron que el 41% de los maestros consideró que el principal problema del liderazgo ejercido estuvo relacionado a

la falta de oportunidades para la realización de los maestros. En síntesis, el autor encontró una relación positiva y significativa entre la gestión escolar y el estilo de liderazgo asumido en un conjunto de instituciones de la UGEL Pacasmayo. La importancia del estudio es que detalla las dimensiones más afectadas de la gestión escolar por la falta de un liderazgo apropiado como el distribuido.

Fernández y Montoya (2021) elaboraron una tesis en donde plantearon identificar y describir la relación entre el liderazgo distribuido y la gestión escolar en un conjunto de escuelas peruanas; por ello, metodológicamente eligieron un diseño no experimental de enfoque cualitativo, cuyo instrumento fue un cuestionario semiestructurado aplicado mediante la técnica de la entrevista a 6 directivos de la UGEL 03 Y 01. Los hallazgos mostraron que la distribución de tareas entre los directivos y los miembros de la institución suele simplificar la carga y esfuerzo; no obstante, si no existe una adecuada gestión escolar la distribución puede ser dispar y conllevar situaciones extenuantes para los directivos. En síntesis, las opiniones de los expertos concuerdan en que una adecuada gestión va de la mano con una distribución adecuada de funciones. Este estudio resulta útil por la riqueza del enfoque de investigación, ya que permite profundizar en las percepciones de los directivos y las experiencias que los llevan a relacionar la buena gestión escolar con el liderazgo distribuido.

López (2021) escribió una tesis en donde se propuso analizar el papel de la gestión escolar en el clima escolar. Metodológicamente deliberó a favor de un diseño no experimental de enfoque cualitativo que trabajó con una muestra de 6 profesores que fueron sometidos a una entrevista a través de un cuestionario semiestructurado. Los alcances brindados por los maestros mostraron que en la institución existe una óptima gestión escolar, lo cual ha permitido que actualmente no exista ningún tipo de conflicto. Adicionalmente, los maestros revelaron que los directivos promueven la gestión participativa, es decir, dejan que todos los actores institucionales se involucren en las actividades que realizan, lo cual ha generado mayor apertura y eficacia en el desenvolvimiento de las labores pedagógicas. Por lo expuesto, la tesis es fructífera para el presente estudio porque evidencia cómo la gestión escolar es fructífera para lograr un buen clima escolar e indirectamente, un liderazgo participativo.

Los antecedentes citados anteriormente evidencian la influencia que la gestión educativa tiene en el liderazgo distribuido; no obstante, es necesario

clarificar las bases conceptuales de ambas variables. Por ello, se empezó con la dilucidación de los fundamentos teóricos de la gestión escolar.

Teorías sobre la gestión escolar: los antecedentes de las diversas teorías formales sobre la gestión escolar remiten a Fayol (1987), quien postuló la teoría de la gestión administrativa, cuyo principio fundamental era la consideración de las empresas como entidades sumamente formales; por consiguiente, bajo la perspectiva en mención la gestión de cualquier institución es un mecanismo para la consecución de objetivos planteados por la organización y no los individuos dentro de ella. Según González (2003), en el fondo, la teoría en mención busca la minimización de energías y maximización de logros; por tal motivo, es indispensable que se adopten medidas correctivas y sancionadoras, debido a que solo de esa manera se puede alcanzar un avance real de los objetivos planteados.

Por otro lado, en el plano académico también sobresale la teoría de la organización informal de Scull y Conley (1995), quienes enfatizan el papel social de la escuela; por ello, sostienen que es imposible que las instituciones escolares solo consideren sus objetivos sin mediar con las motivaciones de los integrantes de su comunidad, ya que el rendimiento organizacional depende del esfuerzo conjunto de todos sus miembros. Por lo tanto, según esta perspectiva, la gestión escolar debe considerar los objetivos institucionales en concordancia con las expectativas de sus integrantes, por eso es importante el análisis e incentivo del talento humano (González, 2003).

Otra teoría con una notoria influencia en la gestión escolar es la institucional, a causa de la significatividad que coloca en el contexto de desenvolvimiento de las organizaciones. Al decir de Rowan (1995), la teoría institucional considera que las instituciones educativas son entidades constituidas por un cuerpo normativo determinado por el escenario histórico y sociocultural; por tal razón, la gestión escolar se concibe como la respuesta particular a los problemas, demandas y necesidades en un momento específico. Rowan y Miskel (1999) añaden que en este tipo de gestión prima el principio de confianza, ya que se presupone que se espera que cada uno de los elementos actúe eficiente y eficazmente cuando se requiera. Por la idoneidad con la teoría del liderazgo distribuido el estudio optó por asumir la teoría de la organización informal.

En cuanto al enfoque conceptual, Sverdlick et al. (2022) sostienen que la gestión escolar es un fenómeno que emerge de la conjugación del estudio de las políticas educacionales de los administradores y las problemáticas específicas en el desempeño cotidiano de las instituciones educativas. Así, la gestión escolar es definida por Raffino (2020) como una disciplina que tiene como objetivo afianzar y promover el buen desempeño institucional, a través del uso de estrategias, herramientas, saberes teóricos y prácticos, etc., en otras palabras, es equivalente a una administración institucional dirigida a sistematizar y organizar las prácticas educativas en una institución determinada.

Por su parte, Caceres (2023) sostuvo que este tipo de gestión compete principalmente a los directivos, dado que son los encargados de la consecución de los proyectos institucionales y el liderazgo. Al respecto, el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU) (2023), define la gestión escolar como el conglomerado de procedimientos administrativos y estrategias de liderazgo que sostienen las prácticas pedagógicas y operativas en aras de lograr que los estudiantes ejerzan el derecho a recibir una educación de calidad. La definición otorgada por la MINEDU (2023) será la base conceptual sobre la que se desarrollará todo el estudio.

En cuanto a las dimensiones de la gestión escolar, se consideraron las siguientes: dimensión estratégica, se relaciona a los fines y propósitos de la Institución educativa, en otras palabras, comprende directrices generales sobre las metas a las que se quiere llegar conjuntamente; dimensión administrativa: alude a las diversas actividades que sostienen la operatividad institucional y propician la realización de las labores estratégicas, pedagógicas y comunales; dimensión pedagógica: hace referencia al conjunto de acciones que se llevan a cabo para garantizar que todos los estudiantes puedan aprender, esta dimensión se asocia a los recursos pedagógicos y didácticos que emplea la institución para realizar sus sesiones de enseñanza y aprendizaje; dimensión comunitaria: se relaciona con la gestión de los espacios y actividades de integración que garanticen el desarrollo integral de todos los estudiantes (MINEDU, 2023).

Teoría del liderazgo distribuido: tanto las dimensiones del liderazgo distribuido como la conceptualización de Macbeath (2011) se fundamentan en la teoría de la cognición distribuida. Esta teoría fue desarrollada por Hutchins (2000), quien sostuvo que los seres humanos se desenvuelven en el mundo

gracias a las habilidades sensoriales, perceptuales, emotivas y sociales, ya que este conjunto de elementos es capaz de transformar los recursos ambientales y humanos (sociales) en oportunidades para actuar, es decir, para tomar decisiones que consideren el potencial individual y colectivo, más allá de las directrices o necesidades que otros puedan demandar, es decir, en esta teoría la colaboración entre los diversos factores mencionados es capaz de ampliar el conocimiento humano y las posibles soluciones a un problema.

Así, según Maureira (2019), se trata de una especie de inteligencia distribuida, en donde cada uno de los elementos intervinientes aporta algo a la expansión del conocimiento o la solución de los problemas; no obstante, la distribución no necesariamente es compartida, lo cual se entiende si se pone énfasis en lo expresado por Hutchins (2000), quien parte de las determinaciones individuales, es decir, las habilidades particulares que, posteriormente se asociaran a los otros elementos para ampliar la praxis y comprensión de la realidad; por tanto, en este enfoque no necesariamente hay liderazgo compartido, ya que son las situaciones las que determinarán la asociación de los individuos para el desarrollo de diversas actividades.

En cuanto a su beneficio, autores como Mifsud (2023) consideran que tras un análisis riguroso de la literatura la mayoría considera que es un estilo fructífero debido a cuatro razones sustanciales: a) es una ventana abierta a la teorización del liderazgo, b) es un estilo que promueve la convivencia democrática, c) vuelve más eficiente y eficaces a las instituciones y d) explota el potencial humano, lo cual es favorable para los colaboradores que quieren desarrollarse de forma integral.

No obstante, a pesar de sus beneficios autores como O'Sullivan Y Mac Ruairc (2023) sostienen que es una teoría que puede sentar las bases de la delegación informal de responsabilidades, lo cual no es productivo para los actores educativos, ya que invierten más tiempo y energías en tareas que no le corresponden. A pesar de lo anterior, autores como Coban y Atasoy (2020) y Brown et al. (2021) resaltan el papel que este liderazgo ha tenido en la transformación del paradigma tradicional, hace una década a tras era casi imposible ser escuchado o lograr la realización personal en las instituciones educativas, todo se circunscribía a mandatos y relaciones de clientela entre aquellos que asumían el poder.

Lo último se afianza con lo afirmado por Arghode et al. (2022) y Kirsten (2020), quienes aseveran que hoy en día los liderazgos son más humanos y promueven el crecimiento y realización de sus integrantes, en contraste con décadas anteriores. Adicionalmente, para Domingo (2019) este liderazgo es peculiar, debido a que exalta el liderazgo individual acompañado, liderazgo desplazado en la mayoría de las instituciones.

Enfoque conceptual del liderazgo distribuido: el liderazgo distribuido puede ser entendido como una acción coordinada que evidencia la importancia de la participación de cada uno de los elementos en una institución, dejando de lado la perspectiva tradicional, en donde el progreso de las organizaciones solo puede ser llevado a cabo por los miembros del directorio (Maureira, 2019). En ese sentido, López et al. (2021) y Ruiz et al. (2022) sostiene que este estilo de liderazgo involucra la acción colectiva de los trabajadores en aras de la consecución de metas que transformen la organización en donde se desenvuelven. Hangartner y Svaton (2022) y Muñiz y Guimaraes (2017) añaden que es un modelo de liderazgo que cuestiona las relaciones tradicionales de poder y se sostiene en el principio de autonomía de los trabajadores, ya que son ellos los que eligen asumir las tareas conjuntamente.

Por su parte Macbeath (2011), autor de la obra *Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela*, concibe el liderazgo distribuido como un estilo que interrelaciona las capacidades de los individuos en una institución u organización con la finalidad de delegar tareas acorde al potencial de cada uno de ellos, lo cual resulta fructífero para la consecución de metas y el crecimiento personal, en la medida que, independientemente de los mandatos directivos, cada uno de los colaboradores es capaz de asumir una labor cuando crea que está en condiciones para realizarla. Cabe destacar que, la presente investigación empleará la definición de Macbeath (2011), debido a la complejidad y precisión en torno al fenómeno abordado.

Adicionalmente, se consideraron las seis dimensiones desarrolladas por Macbeath (2011) en torno al liderazgo distribuido. Así, la primera dimensión fue la distribución formal, definida por Macbeath (2011) como la distribución ejercida a partir de las funciones directivas, es decir, a partir de los cargos que se emplea en una institución. Al respecto, Maureira (2019) señaló que esta dimensión preserva las funciones establecidas, pero no es igual que el liderazgo tradicional,

debido a que los límites entre funciones son intercambiables. La segunda dimensión fue la distribución pragmática, considera la idoneidad de las personas para desarrollar las actividades más exigentes de la institución (Macbeath, 2011). Al decir de Maureira (2019), este tipo de distribución suele ocurrir cuando existe mucha carga y se necesita aligerar los tiempos y el peso para los demás

La tercera dimensión es la distribución estratégica, distribución efectuada según la misión y visión institucional, es decir, según los objetivos a corto y largo plazo (Macbeath, 2011). Este tipo de distribución suele delegarse por grupos o equipos que desarrollaran actividades a mediano y largo plazo (Maureira, 2019). La cuarta dimensión, distribución incremental, alude al tipo de distribución voluntaria, es decir, aquella que es propuesta por el directivo y asumida por los colaboradores de forma voluntaria (Macbeath, 2011). Este tipo de distribución es fructífera porque motiva el crecimiento de cada uno de los integrantes de la institución, más allá de las exigencias requeridas según sus cargos Mifsud (2023).

La quinta dimensión, distribución oportuna, surge frente a situaciones no programadas, este tipo de distribución permite que los colaboradores demuestren sus capacidades de colaboración innatas (Macbeath, 2011). Se denomina oportuna porque a pesar de que las situaciones sean inesperadas, las acciones o medidas asumidas por la institución y colaboradores es eficiente (Mifsud, 2023). La sexta dimensión, distribución cultural, engloba a todos y cada una de las partes de la institución, se fundamenta en valores como el respeto, la confianza, etc. (Macbeath, 2011). Este tipo de distribución es la preferida e idónea para lograr transformaciones institucionales que trasciendan la consecución de tareas inmediatas, ya que amplía los lazos entre todos los miembros de la comunidad y apertura la búsqueda de soluciones conjuntas (Mifsud, 2023).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

En el ámbito de la investigación, existen dos tipos de estudios; en primer lugar, se hallan aquellas investigaciones que tiene como finalidad la búsqueda de conocimientos novedosos o la ampliación de la comprensión de determinados fenómenos, estos estudios son denominados puros, básicos o teóricos, en la medida que no buscan transformar el medio de investigación, solo comprenderlo; en segundo lugar, se encuentran aquellos estudios que tienen como fin resolver problemas mediante la aplicación y producción de procedimientos facticos, a este otro grupo de indagaciones se les denomina factico (Esteban, 2018). Así, por su naturaleza, la presente investigación es básica, ya que solo busca comprender y sustentar teóricamente la concurrencia de dos fenómenos en el ámbito educativo.

3.1.2. Diseño de investigación:

Con respecto al diseño de investigación, Arias y Covinos (2021) aseveran que los diseños no experimentales se caracterizan por no alterar las condiciones de la muestra. Por lo mencionado, se eligió un estudio no experimental de corte transversal, debido a que la muestra no fue alterada y los instrumentos se aplicaron una sola vez. El esquema del diseño empleado se adjuntó en el anexo 7.

Adicionalmente, en cuanto al enfoque de investigación, Esteban (2018) asegura que existen dos tipos; por un lado, se encuentran los estudios cualitativos, caracterizados por ampliar el marco conceptual y el conocimiento teórico de los fenómenos; por otro lado, los cuantitativos, asociados a investigaciones correlacionales que buscan demostrar estadísticamente los problemas planteados. Por la naturaleza del estudio desarrollado, se asumió un enfoque cuantitativo, debido a que el nivel de investigación fue descriptivo y correlacional, ya que se plantearon hipótesis que relacionaron la gestión escolar

con el liderazgo distribuido. Precisamente, el planteamiento de hipótesis en el estudio realizado llevó a la adopción del método hipotético deductivo, definido por Hernández et al. (2014) como un método científico propicio para la comprobación o negación de supuestos teóricos dirigidos al estudio u observación de fenómenos.

3.2. Variables y Operacionalización

La presente indagación emplea dos variables definidas y disgregadas a continuación:

Gestión escolar

Definición conceptual: definida por el MINEDU (2023) como el conglomerado de procedimientos administrativos y estrategias de liderazgo que sostienen las prácticas pedagógicas y operativas en aras de lograr que los estudiantes ejerzan el derecho a recibir una educación de calidad.

Definición operacional: operacionalmente la gestión escolar puede definirse como la disgregación de cuatro dimensiones, tales como la Dimensión estratégica, Dimensión administrativa, Dimensión pedagógica y Dimensión comunitaria. Sus dimensiones son las siguientes: Dimensión estratégica, dimensión administrativa, dimensión pedagógica, dimensión comunitaria.

Indicadores: la variable gestión escolar contó con 8 indicadores, los cuales se pueden sintetizar en claridad sobre los objetivos institucionales, cumplimiento de las metas a largo y corto plazo, gestión adecuada de los recursos institucionales, cuidado de los recursos institucionales, distribución oportuna de los materiales e instrumentos pedagógicos, gestión de capacitaciones docentes, inclusión de todos los miembros de la comunidad escolar y promoción de una adecuada convivencia escolar.

Escala de medición: ordinal de tipo Likert.

Liderazgo distribuido

Definición conceptual: para la definición conceptual, se empleó a Macbeath (2011), quien sostiene que el liderazgo distribuido es un estilo que interrelaciona las capacidades de los individuos en una institución u organización con la

finalidad de delegar tareas acorde al potencial de cada uno de ellos, lo cual resulta fructífero para la consecución de metas y el crecimiento personal, en la medida que, independientemente de los mandatos directivos, cada uno de los colaboradores es capaz de asumir una labor cuando crea que está en condiciones para realizarla.

Definición operacional del liderazgo distribuido: operacionalmente el liderazgo distribuido se define de la siguiente manera: puede disgregarse en seis dimensiones, tales como las siguientes: distribución formal, distribución pragmática, distribución estratégica, distribución incremental, distribución oportuna y distribución cultural.

Indicadores: la variable liderazgo distribuido contó con 12 indicadores sintetizados en respeto de las funciones jerárquicas, respeto de las directrices institucionales, selección del líder más idóneo, responsabilidades compartidas en determinadas situaciones, distribución de lideres a largo y corto plazo, distribución de líderes según los fines institucionales, oferta de liderazgo, promoción de los nuevos lideres, oportunidades de liderazgo, predisposición para el desarrollo personal, inclusión de los colaboradores y apoyo institucional.

Escala de medición: ordinal de tipo Likert.

3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

3.3.1. Población: La población es la totalidad de elementos, objetos o personas que se emparentan por algunos rasgos en común en un momento determinado (Hernández et al., 2014). En ese sentido, la presente investigación consideró una población de 120 docentes del colegio Pamer San Miguel. El criterio de inclusión fue considerar el total de docentes que laboran en el año lectivo 2023, mientras que el criterio de exclusión fue excluir a aquellos profesores que no sean permanentes en la institución.

3.3.2. Muestra

Por otro lado, las muestras se pueden definir como los subgrupos poblacionales, determinados según la conveniencia del investigador y el estudio pueden ser probabilísticas, no probabilísticas y censales (Hernández et al., 2014). El presente estudio empleó una muestra probabilística de 92 docentes elegidos mediante la aplicación de la fórmula adjunta en el anexo 8.

3.3.3. Muestreo

Esteban (2018) considera que el muestreo probabilístico aleatorio simple es idóneo para muestras relativamente grandes, debido a se encarga de la selección de subgrupos significativos que puedan arrojar datos objetivos y exactos, cabe destacar que académicamente se identifican diversos tipos de muestreo probabilístico, tal es el caso del muestreo aleatorio simple, estratificado, etc. El muestreo empleado en el estudio fue el probabilístico, dado que se eligió la muestra final mediante la aplicación de una fórmula que seleccionó aleatoriamente a cada uno de los individuos tomados en consideración, cabe destacar que el tipo de muestreo específico fue simple y aleatorio.

3.3.4. Unidad de análisis:

La unidad de análisis en el estudio fueron 92 docentes de una Institución Educativa Privada de Lima.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las encuestas son consideradas técnicas idóneas para recolectar información en investigaciones cuantitativas, ya que permiten el procesamiento de información por medio de programas estadísticos (Rodríguez y Pérez, 2017). Por lo expuesto, la presente investigación empleará la encuesta como técnica de recolección de información; por ello, elaboró dos instrumentos, dos cuestionarios en escala Likert adjuntos en el anexo 2.

En cuanto a la validez de los cuestionarios, los investigadores suelen recurrir a la validación por juicio de expertos, definida por Rodríguez et al. (2021) como un mecanismo por el que un grupo de expertos en el tema estudiado determinan si el instrumento empleado es idóneo para medir las variables propuestas, dichas validaciones suelen enfocarse en el examen de la coherencia, claridad y relevancia de los ítems planteados. Por lo señalado, se optó por validar los instrumentos con tres especialistas, cabe señalar que las validaciones se encuentran adjuntas en el anexo 4.

Adicionalmente, la confiabilidad de los instrumentos estuvo respaldada por los resultados del alfa de Cronbach, coeficiente que valida la consistencia lógica entre los ítems propuestos en los instrumentos (Rodríguez et al., 2021). El resultado del alfa de Cronbach se encuentra adjunto en el anexo 9.

3.5. Procedimiento de recolección de datos

El estudio partió de una situación problemática determinada, la falta de una buena gestión escolar que haga factible el ejercicio óptimo del liderazgo distributivo en una institución de Lima. A fin de estudiar rigurosamente el

fenómeno se empezó a recolectar información sobre el tema, posteriormente se propusieron los objetivos e hipótesis con las que se trabajaría. Una vez delimitada la situación problemática y las bases conceptuales y epistémicas se optó una investigación no experimental de enfoque cuantitativo, cuyos instrumentos fueron dos cuestionarios que sirvieron para recolectar los datos posteriormente procesados por el programa SPSS y Microsoft Excel.

3.6. Método de análisis de datos

Se emplearon programas estadísticos con los que se pudieron obtener diversos tipos de estadísticas como la estadística descriptiva e inferencial, cabe destacar que para la determinación del coeficiente que determinaría las correlaciones se aplicó una prueba paramétrica. Adicionalmente se realizó la validación de la confiabilidad de los instrumentos mediante el empleo del Alfa de Cronbach. Finalmente, toda la información fue vaciada en tablas y figuras distribuidas en la sección de resultados y discusión.

3.7. Aspectos éticos

La investigación desarrollada se fundamenta éticamente en las normas generadas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2018), entre las normas compendiadas se destacan las siguientes: a) transparencia en los derechos de autor y los resultados o alcances del estudio: todos los datos registrados son objetivos y verdaderos, sin obviar que se ha citado correctamente a los autores para no atentar contra la propiedad intelectual; por consiguiente, no se ha cometido ningún delito de plagio o autoplagio porque es un estudio completamente original; b) Resguardo de la información de los sujetos considerados en la muestra de la investigación: el estudio cuenta con el consentimiento informado de la institución, cabe resaltar que la información que se extraiga es completamente confidencial y de uso exclusivamente académico; c) la investigación no tuvo ningún interés de tipo económico, en otras palabras no se recibió ni se recibirá algún tipo de abono o compensación por realizar el

estudio; por el contrario, el investigador ha financiado todos los gastos con sus propios ingresos.

IV. RESULTADOS

4.1.1. Análisis Descriptivo

Tabla 1

Frecuencia y porcentaje de la variable gestión escolar

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	29	31,5
	Regular	61	66,3
	Eficiente	2	2,2
	Total	92	100,0

La tabla 1 revela la distribución de la variable independiente en Instituciones Educativas Privadas de Lima en 2023. De manera concreta, se observa que un 31.5% muestra una gestión deficiente, mientras que un 66.3% se clasifica como regular y solo un 2.2% se considera eficiente. La predominancia de gestiones deficientes y regulares destaca la importancia de abordar mejoras en la administración educativa privada en la región mencionada.

Tabla 2

Descripción de las dimensiones de la variable Gestión escolar

Niveles	Dimensión estratégica		Dimensión administrativa		Dimensión pedagógica		Dimensión comunitaria	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	38	41,3	37	40,2	38	41,3	33	35,9
Regular	49	53,3	48	52,2	47	51,1	55	59,8
Eficiente	5	5,4	7	7,6	7	7,6	4	4,3
Total	92	100,0	92	100,0	92	100,0	92	100,0

En la tabla 2 se presenta el análisis cuantitativo de la dimensión estratégica en las instituciones privadas limeñas, también se observa una distribución de frecuencias y porcentajes. Así, dentro de esta dimensión la mayoría (53,3%) son clasificadas como regular, seguidas por un 41,3% que se considera deficiente, mientras que solo el 5,4%, muestra un nivel eficiente. En cuanto a la dimensión administrativa, el 40,2% de los encuestados posee un nivel deficiente de esta dimensión, el 52% un nivel regular y el 7,8% un nivel eficiente, lo cual significa que un mínimo porcentaje de los empleados considera que existe una gestión adecuada de los recursos institucionales y su preservación.

En relación con la dimensión pedagógica, la cual arrojó que la mayoría (52,2%) se encuentra en un nivel regular, el 40,2% en el nivel deficiente y un 7,6% alcanzó en el nivel eficiente; por consiguiente, solo el 7,6% sostiene que existe una distribución oportuna de los materiales y capacitaciones docentes. Asimismo, en torno a la dimensión comunitaria, se evidenció que un 59,8% se encuentra dentro del nivel regular, mientras el 35,9% en un nivel deficiente y el 4,3% en un nivel eficiente; por lo tanto, menos del 5% de los encuestados asevera que la gestión de su institución promueve de manera eficiente la inclusión de los miembros de la comunidad y una convivencia escolar totalmente armónica.

Tabla 3

Frecuencia y porcentaje de la variable liderazgo distribuido

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	26	28,3
	Regular	60	65,2
	Eficiente	6	6,5
	Total	92	100,0

La tabla 3 se analizan el liderazgo distribuido en instituciones educativas privadas de Lima en el año 2023, cabe destacar que la variable liderazgo distribuido se divide en tres categorías: deficiente, regular y eficiente. Se observa que la mayoría (65,2%) son calificadas como regulares, seguidas por un 28,3% que se clasifica como deficientes. Solo el 6,5%, muestra un nivel de liderazgo

eficiente. Los porcentajes válidos y acumulados indican que el 93,5% de las instituciones tienen niveles de liderazgo distribuido que van desde regular hasta deficiente, mientras que el 6,5% restante alcanza el nivel eficiente.

Tabla 4

Descripción de las dimensiones de la variable Liderazgo distribuido

Niveles	Distribución formal		Distribución pragmática		Distribución estratégica		Distribución incremental		Distribución oportuna		Distribución cultural	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	42	45,7	32	34,8	42	45,7	31	33,7	34	37,0	37	40,2
Regular	43	46,7	51	55,4	43	46,7	52	56,5	50	54,3	48	52,2
Eficiente	7	7,6	9	9,8	7	7,6	9	9,8	8	8,7	7	7,6
Total	92	100,0	92	100,0	92	100,0	92	100,0	92	100,0	92	100,0

En torno a la distribución formal, se observa que casi la mitad (45,7%) de los participantes consideró que el liderazgo de su institución no se rige necesariamente por el respeto a las funciones jerárquicas e institucionales, mientras el 46,7% consideró que su liderazgo considera regularmente las acciones mencionadas anteriormente. Además, solo el 7,6% aseguró que esta dimensión se cumple eficientemente. En lo relativo a la distribución pragmática, se muestra que la mayoría de encuestados (55,4%) considera que regularmente el liderazgo institucional opta por elegir a los líderes más idóneos y distribuir las responsabilidades en situaciones específicas, mientras que el 9,7% señaló que lo señalado se cumple cabalmente; por otro lado, el 34,8% afirmó que su institución no suele apelar a estas medidas.

Por otro lado, en el caso de la distribución estratégica el 46,7% de la muestra aseveró que regularmente su institución opta por asignar a los líderes a largo y corto plazo según los objetivos que desee alcanzar, mientras un 7,6% consideró que estas acciones son absolutamente frecuentes y un 45,6% que deficientemente se practican. Asimismo, en la distribución incremental se evidenció que el 33% de los encuestados sostuvieron que en su institución deficientemente se ofertan oportunidades para liderar y ser promovidos de puestos; por otro lado, el 56,5% aseguró que regularmente en sus instituciones tienen acceso a oportunidades de liderazgo y mejores puestos de trabajo,

mientras que solo un 9,7% aseveró que lo mencionado sucede de una forma totalmente eficiente.

En cuanto a la dimensión oportuna, más del 50% de encuestados señaló que su institución ofrece oportunidades de liderazgo e incentiva el desarrollo personal de sus trabajadores, mientras que el 8,7% sostuvo que dichas acciones se cumplen eficientemente; no obstante, un 36,9% aseveró que deficientemente su institución permite que suceda lo mencionado. Finalmente, la distribución cultural mostró que el 52% de los encuestados consideró que su institución si incluye a todos sus colaboradores y los apoya cuando lo requieren, en ese sentido, el 7,6% sostuvo que estas prácticas se realizan de manera eficiente; no obstante, un 40,2% sostiene que dichas acciones son deficientes.

Tabla 5

Tabla cruzada entre Gestión Escolar vs Liderazgo Distribuido

		Deficiente	Regular	Eficiente	Total
Gestión Escolar	Deficiente	25 27,2%	3 3,3%	1 1,1%	29 31,5%
	Regular	1 1,1%	56 60,9%	4 4,3%	61 66,3%
	Eficiente	0 0,0%	1 1,1%	1 1,1%	2 2,2%
	Total	26 28,3%	60 65,2%	6 6,5%	92 100,0%

De la tabla 5 se desprende que la gestión escolar deficiente asciende al 27,2%, lo cual repercute negativamente en el liderazgo distribuido, también se evidencia que el 60,9% de los encuestados consideraron que la gestión escolar es regular.

Tabla 6

Tabla cruzada entre Dimensión Estratégica vs Liderazgo Distribuido

		Deficiente	Regular	Eficiente	Total
Estratégica	Deficiente	23 25,0%	15 16,3%	0 0,0%	38 41,3%
	Regular	3 3,3%	40 43,5%	6 6,5%	49 53,3%
	Eficiente	0	5	0	5

	0,0%	5,4%	0,0%	5,4%
Total	26	60	6	92
	28,3%	65,2%	6,5%	100,0%

En la tabla 6 se observa que el 25% de encuestados consideraron que la dimensión estratégica es deficiente, mientras aproximadamente el 43% aseveró que era regular; por consiguiente, casi el 50% de los encuestados concordó con que los niveles de la dimensión estratégica en su mayoría son regulares.

Tabla 7

Tabla cruzada entre Dimensión Administrativa vs Liderazgo Distribuido

		Deficiente	Regular	Eficiente	Total
Administrativa	Deficiente	25	11	1	37
		27,2%	12,0%	1,1%	40,3%
	Regular	1	43	4	48
		1,1%	46,7%	4,3%	52,1%
	Eficiente	0	6	1	7
		0,0%	6,5%	1,1%	7,6%
Total		26	60	6	92
		28,3%	65,2%	6,5%	100,0%

En la tabla 7 se visualiza que el 27% de los encuestados manifestó que la institución presenta un nivel de gestión administrativa deficiente; no obstante, casi un 47% de los docentes aseveró que los niveles son regulares.

Tabla 8

Tabla cruzada entre Dimensión Pedagógica vs Liderazgo Distribuido

		Deficiente	Regular	Eficiente	Total
Pedagógica	Deficiente	21	16	1	38
		22,8%	17,4%	1,1%	41,3%
	Regular	5	39	3	47
		5,4%	42,4%	3,3%	51,1%
	Eficiente	0	5	2	7
		0,0%	5,4%	2,2%	7,6%
Total		26	60	6	92

28,3%	65,2%	6,5%	100,0%
-------	-------	------	--------

Los datos de la tabla 8 arrojaron que casi el 23% de los profesionales consideró que los niveles de la dimensión pedagógica en la institución son deficientes, cifra que es contrarrestada con el 42% de aquellos afirmaron que el nivel es regular.

Tabla 9

Tabla cruzada entre Dimensión Comunitaria vs Liderazgo Distribuido

		Deficiente	Regular	Eficiente	Total
Comunitaria	Deficiente	16	14	3	33
		17,4%	15,2%	3,3%	35,9%
	Regular	10	43	2	55
		10,9%	46,7%	2,2%	59,8%
	Eficiente	0	3	1	4
		0,0%	3,3%	1,1%	4,3%
Total		26	60	6	92
		28,3%	65,2%	6,5%	100,0%

La tabla 9 demuestran que el 17% de los profesores percibe deficiencias en la dimensión comunitaria de la gestión escolar, mientras casi el 47% manifestó que era regular; sin embargo, solo un 3% afirmó que es eficientemente regular.

4.1.2. Análisis Inferencial

Prueba de normalidad de las variables:

Debido a que se posee una muestra mayor a 50 se ha optado por utilizar la prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov para poder hallar la normalidad de las variables.

Tabla 10*Nivel de comprobación de la normalidad de las variables*

	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión Escolar	,109	92	,009
Liderazgo Distribuido	,122	92	,004

a. Corrección de significación de Lilliefors

La tabla 10 evidencia que las variables presentan una distribución no normal, debido al p valor <0,05, considerando este resultado es apropiado utilizar una prueba de correlación no paramétrica para evaluar la relación entre estas dos variables; por ello, se apela a la prueba de correlación de Spearman, ya que no requiere de datos que sigan una distribución normal.

Prueba de Hipótesis:**Tabla 11***Prueba de hipótesis general*

			Gestión Escolar	Liderazgo Distribuido
Rho de Spearman	Gestión Escolar	Coefficiente de correlación	1,000	,716**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	92	92
	Liderazgo Distribuido	Coefficiente de correlación	,716**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	92	92

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 11 de correlación de Spearman muestra una correlación positiva significativa y moderadamente fuerte (coeficiente de correlación de 0,716, p-valor de 0,000, n = 92) entre las variables gestión Escolar y liderazgo Distribuido. Estos resultados son estadísticamente significativos, lo que sugiere una relación coherente entre las dos variables.

Tabla 12*Prueba de hipótesis específica 1*

			Estratégica	Liderazgo Distribuido
Rho de Spearman	Estratégica	Coeficiente de correlación	1,000	,752**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	92	92
	Liderazgo Distribuido	Coeficiente de correlación	,752**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	92	92

**.

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 12 muestra una correlación positiva significativa y moderadamente fuerte (coeficiente de correlación de 0,752, p-valor de 0,000, n = 92) entre la dimensión Estratégica y la variable Liderazgo Distribuido.

Tabla 13*Hipótesis específica 2*

			Administrativa	Liderazgo Distribuido
Rho de Spearman	Administrativa	Coeficiente de correlación	1,000	,809**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	92	92
	Liderazgo Distribuido	Coeficiente de correlación	,809**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	92	92

**.

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 13 de correlación de Spearman muestra una correlación positiva significativa y moderadamente fuerte (coeficiente de correlación de 0,809, p-valor de 0,000, n = 92) entre la dimensión Administrativa y la variable Liderazgo Distribuido.

Tabla 14*Hipótesis específica 3*

			Pedagógica	Liderazgo Distribuido
Rho de Spearman	Pedagógica	Coeficiente de correlación	1,000	,796**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	92	92
	Liderazgo Distribuido	Coeficiente de correlación	,796**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	92	92

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 14 de correlación de Spearman muestra una correlación positiva significativa y moderadamente fuerte (coeficiente de correlación de 0,796, p-valor de 0,000, n = 92) entre la dimensión Pedagógica y la variable Liderazgo Distribuido.

Tabla 15*Hipótesis específica 4*

			Comunitaria	Liderazgo Distribuido
Rho de Spearman	Comunitaria	Coeficiente de correlación	1,000	,659**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	92	92
	Liderazgo Distribuido	Coeficiente de correlación	,659**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	92	92

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla de correlación de Spearman muestra una correlación positiva significativa y moderadamente fuerte (coeficiente de correlación de 0,659, p-valor de 0,000, n = 92) entre la dimensión "Comunitaria" y la variable "Liderazgo Distribuido". Esto indica que a medida que una de las variables aumenta, la otra también tiende a aumentar. Estos resultados son estadísticamente significativos, lo que sugiere una relación coherente entre las dos variables, y son robustos ante la no normalidad de los datos, respaldando la existencia de una asociación positiva entre la dimensión Comunitaria y el nivel de Liderazgo Distribuido.

V. DISCUSIÓN

En el presente estudio, se exploraron los aspectos claves de la gestión escolar y su relación con el liderazgo distribuido. El objetivo principal fue analizar cómo la gestión escolar influye en el liderazgo distribuido, debido a la literatura que así lo evidenció. De manera concreta, el estudio se fundamentó en la teoría de la gestión escolar de Rowan (1995), para quien la escuela es una institución que depende de múltiples factores como el contexto histórico social y demandas peculiares a las necesidades sui generis que cada una de estas organizaciones enfrenta. Desde la perspectiva en mención, emergió la necesidad de asumir un liderazgo capaz de transformar las relaciones jerárquicas tradicionales en relaciones dinámicas e integrales para cada uno de los participantes de la comunidad educativa.

A continuación, se discutieron los hallazgos más destacados:

La estadística aplicada a los 92 encuestados evidenciaron que, en torno a la hipótesis general, existe una relación entre la gestión escolar y el liderazgo distribuido en una institución privada de Lima. De manera concreta, la prueba de hipótesis general arrojó un valor de significatividad de ,716; por consiguiente, se asumió una correlación significativa y moderadamente fuerte, la cual implica una variación directamente proporcional entre variables, en otras palabras, a mejores condiciones relativas a la gestión escolar, mejores niveles de liderazgo distribuido en la institución considerada para la aplicación de los instrumentos elaborados.

Los resultados son semejantes a los encontrados por López (2021), quien sostuvo que una adecuada gestión escolar propicia la participación de todos los integrantes de la comunidad, es decir, incentiva el liderazgo distribuido, por ello, en la triangulación de sus datos, derivados de entrevistas semiestructuradas, se encontró que la mayoría de los profesionales concordó con que su institución propicia una gestión participativa; por consiguiente, la dirección siempre distribuye las actividades institucionales de acuerdo a diversos factores como la idoneidad de los colaboradores en situaciones específicas, la disposición de vacantes para asumir nuevas funciones, el deseo de crecimiento profesional, entre otros.

Un análisis descriptivo más exhaustivo de los resultados encontrados en el presente estudio mostró que los que un 31.5% del total de encuestados

consideró que la gestión de su institución es deficiente, mientras que un 66.3% la clasificó como regular y solo un 2.2% creyó que era eficiente, lo cual explica por qué la mayoría (65,2%) califica como regular el liderazgo distribuido aplicado en su centro laboral, debido a que son variables que se influyen proporcionalmente, en otras palabras, la mejora o empeoramiento de una afecta a la otra.

Lo encontrado es homólogo a lo señalado por Campos (2023) en un estudio que tuvo como objetivo primordial identificar la relación entre el liderazgo distribuido y el desarrollo organizacional, debido a que la estadística inferencial arrojó un valor de 0,773 para el coeficiente de Spearman. En el ámbito estadístico, el valor arrojado es interpretado como relativamente fuerte, positivo y significativo. Descriptivamente, se observó que el porcentaje de maestros que señaló que el liderazgo distribuido es proporcional al desarrollo organizacional ascendió a más del 70% en ambos casos, cifra muy satisfactoria considerando que la población asciende a 92 encuestados.

Al respecto, Traver-Martí et al. (2023), dentro de una investigación cualitativa que abordó el liderazgo distribuido en relación con la gestión escolar, sostuvieron que el liderazgo distribuido está fuertemente influenciado por las condiciones institucionales; por tal razón, si las condiciones institucionales o la gestión escolar no es la más adecuada, es imposible o muy difícil que emerja un liderazgo participativo como el liderazgo distributivo; por consiguiente, uno de los requisitos indispensables para fomentar un liderazgo colaborativo es contar con una gestión sólida que permita que cada uno de los integrantes de la comunidad escolar se desarrolle de forma integral. Cabe destacar que, entre los factores más importantes que influyen en la adopción de un óptimo liderazgo distribuido se encuentran las condiciones físicas de trabajo y la oportuna gestión de recursos institucionales, pero también se identificaron las condiciones relativas a la capacitación y reconocimiento de los profesionales de la educación.

El último estudio es muy parecido al elaborado por Sasere y Makhasane (2023), quienes demostraron que el liderazgo distribuido fracasa cuando es aplicado en instituciones educativas que carecen de buenas gestiones escolares, cabe destacar que la investigación consideró la opinión de 10 trabajadores de instituciones nigerianas, cuyas instituciones son muy pobres; por consiguiente, si bien las condiciones socioeconómicas del estudio son muy

drásticas o radicales, se puede afirmar que es muy difícil que los docentes tengan oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en organizaciones carentes de una sólida gestión escolar; por tal razón, es más fácil optar por un modelo tradicional de liderazgo, es decir, por un modelo en donde las funciones se encuentren establecidas y distribuidas según la jerarquía y posición que ocupa cada uno de los involucrados en la institución educativa a la que pertenece.

Adicionalmente, los estudios mencionados son homólogos al de Huaccha (2022), quien propuso determinar el vínculo entre el liderazgo directivo y la gestión escolar entre los directivos de la UGEL de Pacasmayo, los alcances demostraron que el 54% de los encuestados afirmó que sus instituciones poseen una gestión escolar regular, lo cual influye negativamente en la adopción de un liderazgo adecuado; por ello, más del 40% de encuestados consideró que el liderazgo ejercido no proporciona las oportunidades de crecimiento esperadas; por consiguiente, el estudio mostró que una adecuada gestión escolar influye en la adopción de un modelo de liderazgo óptimo como el distributivo y viceversa; por tal razón, las instituciones deben de garantizar todas las condiciones para el pleno ejercicio de las diversas funciones encomendadas a cada uno de los profesionales de la educación.

En cuanto al primer objetivo específico, relativo a la influencia de la dimensión estratégica en la variable independiente, se comprobó que tanto la claridad sobre los objetivos institucionales como el cumplimiento de las metas a corto plazo son dos factores determinantes para el correcto ejercicio del liderazgo distribuido. En cifras estadísticas, la correlación fue de ,752, valor relativamente alto, lo cual fue positivo en términos estadísticos, mientras que los datos descriptivos arrojaron que el 53,3% de profesores encuestados clasificó la gestión estratégica como regular, otro 41,3% de profesionales manifestó que es deficiente y solo el 5,4% de los mismos aseveró que es eficiente, es decir, que cumple con los estándares de gestión necesarios para un óptimo desempeño.

Lo hallado es parecido a lo postulado por Thien et al. (2021), quien aseveró que el liderazgo distribuido está fuertemente influenciado por el compromiso organizacional ($\beta = 0.519$), el cual comprende el conocimiento de la misión, visión y metas de la empresa. Así, es fundamental que todos los integrantes de la institución no solo conozcan los lineamientos generales y

específicos de la misma, también es muy significativo que los interioricen con el fin de asumirlos como si se tratase de objetivos personales, solo de esa manera la escuela puede ser concebida como un espacio de realización personal o consecución de objetivos compartidos, ya que la institución no se ve ajena a los trabajadores del sector educativo.

En lo concerniente al segundo objetivo específico, vinculado a la relación existente entre la dimensión administrativa y el liderazgo distribuido, se demostró que la adecuada gestión de recursos institucionales y el adecuado cuidado de estos influye significativamente en el ejercicio del liderazgo distribuido. Concretamente, se halló un valor de significatividad de ,809, valor muy significativo estadísticamente hablando. Descriptivamente, el valor de significatividad arrojó que el 40,2% de los encuestados posee un nivel deficiente para esta dimensión, mientras el 52% un nivel regular y el 7,8% un nivel eficiente, lo cual significa que un mínimo porcentaje de los empleados considera que existe una gestión adecuada de los recursos institucionales y su respectiva preservación.

Algo semejante se encontró en Liu & Werblow (2019), quienes sostuvieron que uno de los factores más influyentes en el liderazgo distribuido es el económico, el cual comprende el mantenimiento de las instalaciones, espacios y la adecuada gestión de todos los recursos físicos; por ello, aseveraron que las instituciones que carecen de un mínimo de recursos materiales tienden a generar desapego en los profesores, factor indispensable para el tipo de liderazgo señalado; por consiguiente, las puntuaciones alcanzadas en el liderazgo distribuido están directamente relacionadas a los valores obtenidos en la dimensión administrativa de la gestión escolar.

En lo referente al tercer objetivo específico, asociado a la búsqueda de la relación entre la dimensión pedagógica y el liderazgo distribuido, los resultados estadísticos mostraron que una distribución eficiente de los materiales de trabajo y la promoción de las capacitaciones docentes son actividades importantes para fomentar el liderazgo distribuido; por ello, se encontró que la correlación entre la dimensión pedagógica de la gestión escolar y la variable liderazgo distribuido ascendió al ,796, lo cual implica una correlación relativamente fuerte, positiva y también significativa porque implica el incremento o disminución de una variable en función a la otra variable.

A nivel descriptivo, se halló que el 52,2% de los profesionales encuestados sostienen que la dimensión pedagógica se encuentra en un nivel regular, mientras que el 40,2% de profesores afirmó que el nivel es deficiente y solo un 7,6% manifestó que es completamente eficiente; por consiguiente, solo el 7,6% sostiene que existe una distribución oportuna de los materiales y capacitaciones docentes, lo cual es cuestionable, tomando en cuenta que la muestra elegida constó de 92 participantes, cifra relativamente grande para un estudio descriptivo.

Los resultados encontrados concuerdan con O'Shea (2021), quien sostuvo que el tipo de liderazgo mencionado se relaciona al grado de capacitación que tienen los maestros, debido a que las capacitaciones incrementan la participación y delegación de tareas entre todos los integrantes de la comunidad educativa; por tal razón, el autor afirmó que la activación cognitiva docente, incentivada por las capacitaciones y actividades que promueven su formación, son sumamente significativas para elevar los niveles de liderazgo distribuido en las instituciones, en la medida que se demostró que la participación de los profesionales está estrechamente vinculada al grado de preparación que presentan. La lógica es que, a mayor preparación, mayor eficacia y eficiencia para la consecución de objetivos, sin dejar de mencionar que el estar capacitado genera confianza entre los docentes, lo cual es favorable para la participación.

En cuanto a la relación entre la dimensión comunitaria y el liderazgo distribuido, se encontró que la inclusión de los miembros de la institución y el establecimiento de una convivencia escolar armoniosa influyen en la correcta aplicación del liderazgo escolar. Estadísticamente, el procesamiento inferencial arrojó un coeficiente de correlación que ascendió a , 659, cifra que expresa una relación moderada, pero baja a comparación de las otras correlaciones mencionadas. Descriptivamente, se evidenció que un 59,8% encontró que el nivel comunitario es regular, mientras el 35,9% manifestó que la institución tiene un nivel deficiente y solo el 4,3% consideró que su organización posee un nivel eficiente; por lo tanto, menos del 5% de los encuestados aseveró que la gestión de su institución promueve de manera eficiente la inclusión de los miembros de la comunidad y una convivencia escolar totalmente armónica.

Lo encontrado es semejante a lo señalado por Fernández y Montoya (2021), quienes sostuvieron que la aplicación correcta del liderazgo distribuido solo es posible si existe una adecuada distribución de funciones; por tal razón, es necesario que las tareas sean distribuidas de forma equitativa, integrando a todos los miembros de la comunidad. Otra investigación con resultados parecidos fue desarrollada por López (2021), quien halló que una buena gestión escolar es capaz de incentivar y afianzar la diversidad de opiniones y perspectivas en las instituciones educativas. Al respecto, Lujan (2023) enfatiza la importancia de la participación de los miembros de la comunidad educativa no solo con la finalidad de lograr una gestión eficiente y eficaz, sino también para mejorar los productos ofrecidos por la institución, ya que la inclusión de los docentes genera un reconocimiento positivo que impacta en la calidad del servicio.

VI. CONCLUSIONES

Primero. El estudio concluyó que existe una relación significativa entre la variable gestión escolar y liderazgo distribuido (0,716), en otras palabras, una adecuada gestión escolar trae consigo una correcta aplicación del liderazgo distribuido, lo cual se evidenció en que la mayoría de docentes encuestados consideró que regularmente su institución realiza actividades vinculadas a la distribución formal, pragmática, estratégica, incremental, oportuna y cultural; no obstante, todavía hay una buena cantidad de docentes que no percibe dichas prácticas.

Segundo. Se concluyó que la dimensión estratégica influye en el liderazgo distribuido (0,752), la correlación obtenida fue mayor a la arrojada en la distribución comunitaria, pero menor que las correlaciones de la dimensión administrativa y pedagógica; sin embargo, fue lo suficientemente significativa para aseverar que cuando la dimensión estratégica de la gestión escolar incrementa los niveles del liderazgo distribuido.

Tercero. Se concluyó que la dimensión administrativa influye en el liderazgo distribuido (0,809), la correlación mencionada es la más fuerte e indica que cuando las condiciones administrativas son favorables, los profesionales de la educación perciben un mejor funcionamiento e incremento del liderazgo distribuido.

Cuarto. Se concluyó que la dimensión pedagógica influye en el liderazgo distribuido (0,796), la correlación encontrada fue muy alta, pero menor a la arrojada en la dimensión administrativa; sin embargo, el resultado evidencia que mientras mayor sea la eficacia en la distribución de los materiales de trabajos y las capacitaciones docentes, mayor es el liderazgo distribuido.

Quinto. Se concluyó que la dimensión comunitaria influye en el liderazgo distribuido 0,659, cabe destacar que la cifra arrojada es la menor; por ello, se puede aseverar que se trata de una relación moderada, cuyos resultados evidencian que el liderazgo distribuido depende de acciones como la inclusión de todos los integrantes de la comunidad y el fomento de una buena convivencia escolar.

VII. RECOMENDACIONES

Primero. El equipo directivo, debe realizar un diagnóstico más exhaustivo sobre la percepción que tienen los docentes sobre la gestión escolar, debido a que los resultados arrojados en la estadística mostraron que casi el 50% de los docentes tiene una percepción relativamente favorable de la gestión escolar de la institución, mientras que entre el 35% a 45% aseveró que dicha gestión es deficiente y solo entre un 3% a 10% consideró que la gestión era eficiente.

Segundo. La UGEL debe capacitar a los directivos en los principios que fundamentan el liderazgo distribuido, debido a que son ellos los que directamente establecen las pautas para agrupar y dirigir al talento humano de la institución tomada en consideración.

Tercero. El equipo directivo, debe fortalecer la dimensión administrativa de su gestión escolar, debido a que es uno de los factores más importantes para el desarrollo eficiente de las actividades llevadas a cabo por los integrantes de su comunidad educativa.

Cuarto. El equipo directivo debe realizar talleres y capacitaciones continuas para incentivar y afianzar la participación de todos los integrantes de la institución con la finalidad de brindar servicios significativos y de calidad a la población estudiantil.

Quinto. A los maestros, asumir una participación más activa a través de la generación de propuestas que puedan estandarizarse en aras de lograr una mejor convivencia entre todos los integrantes de la comunidad educativa.

REFERENCIAS

- Alblooshi, M., Mohammad, S. y Salah, H. (2020). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*. [doi:10.1108/EJIM-11-2019-0339](https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339)
- Almas, S. , Chacón-Fuertes, F. , Pérez-Muñoz, A. (2020). Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Volunteers' Intention to Remain at Non-profit Organizations. *Shazia Psychosocial Intervention* 29(3) 125-132. <https://journals.copmadrid.org/pi/art/pi2020a17>
- Arghode, V., Lathan, A., Alagaraja, M., Rajaram, K. & McLean, G. (2022), Empathic organizational culture and leadership: conceptualizing the framework. *European Journal of Training and Development*, 46 (1), 239-256. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2020-0139>
- Arias, J y Covinos, M. (2021). Diseño y Metodología de la Investigación. Enfoque Consulting EIRL, Arequipa, Perú.
- Brown M, O'Hara J, McNamara G, et al. (2021) Mensajes globales desde el borde de Europa: la causa y el efecto de las estrategias de liderazgo y planificación durante la pandemia de COVID-19. *Estudios Educativos Irlandeses* 40(2): 151–159.
- Caceres, M. (2023). *Gestión y convivencia escolar en estudiantes de secundaria en una institución educativa pública, Echarate, La Convención. Cusco, 2022* (Tesis para obtener el grado de magister en Administración de la Educación). Universidad César Vallejo. [Gestión escolar y convivencia escolar en estudiantes de secundaria en una institución educativa pública, Echarate, La Convención. Cusco, 2022 \(ucv.edu.pe\)](https://hdl.handle.net/20.500.12692/105800)
- Campos, J. (2023). *Liderazgo distribuido y desarrollo organizacional en una institución educativa de José Leonardo Ortiz* (tesis de maestría en Administración de la Educación). <https://hdl.handle.net/20.500.12692/105800>

- Cevallos, P. y López, N (2019). La política educativa de México en el contexto de América Latina. *Gaceta de la Política Nacional de Evaluación en México*, (12), 8-15.
https://www.inee.edu.mx/wpcontent/uploads/2019/01/G12_ESP.pdf
- Çoban Ö, Atasoy R (2020) Relación entre el liderazgo distribuido, la colaboración docente y la innovación organizacional. *Revista Internacional de Evaluación e Investigación en Educación* 9(4): 903–911.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe. (2016). Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/311197/agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf>
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e innovación Tecnológica. (2018). Código Nacional de la Integridad Científica.
- da Costa, M., Araújo, M., Campos, R. y Freire, E. (2021). Demystifying ophidism: bridging school and society to develop educational resources. *Ambiente e Sociedade*, 24, 1-22.
<https://doi.org/10.1590/1809-4422asoc20200148r1vu2021L2AO>
- Domingo, J. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista Mexicana de Investigación educativa*, 24(82), 897-911.
<HTTPS://WWW.REDALYC.ORG/ARTICULO.OA?ID=14062838012>
- Equipo del Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo. (2020). Informe de seguimiento de la educación en el mundo, 2020, América Latina y el Caribe: inclusión y educación: todos y todas sin excepción.
<https://doi.org/10.54676/WWUU8391>
- Esteban, N. (2018). Tipos de investigación. Universidad Santo Domingo de Guzmán. <http://repositorio.usdg.edu.pe/handle/USDG/34>

Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. El Ateneo.

Fernández, N. y Montoya, L. (2021). *Percepciones de directivos de instituciones educativas públicas de lima metropolitana sobre la distribución de funciones del equipo de gestión y su impacto en el espacio escolar* (tesis de Licenciatura en Educación). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <http://hdl.handle.net/10757/655645>

González, M., Nieto, J., Portela, A. y Martínez, J. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y Procesos*. Pearson.

Hangartner, J. & Svaton, C. J. (2022). Distributed Leadership, Teacher Autonomy, and Power Relations Between Headteachers and Teachers Under Low-Stakes Accountability Conditions: An Ethnographic Account from Switzerland. *Research in Educational Administration and Leadership*, 7 (2), 247-281 . DOI: 10.30828/real.1063609

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2014). *Metodología de Investigación científica*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Huaccha, K. (2022). *Estrategia basada en el desarrollo del liderazgo directivo para mejorar la gestión educativa en el área de la Ugel Pacasmayo* (tesis de maestría en Ciencias de la Educación). Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo. <https://hdl.handle.net/20.500.12893/10856>

Hutchins, E. (2000). *Distributed Cognition*. Bradford Books.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (23 de setiembre del 2021). Motivación del profesorado y resultados del aprendizaje. *Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO* <https://learningportal.iiiep.unesco.org/es/fichas-praticas/mejorar-el-aprendizaje/motivacion-del-profesorado-y-resultados-del-aprendizaje>

- O'Shea, C. (2021). Distributed leadership and innovative teaching practices. *International Journal of Educational Research Open*, 2(2021), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2021.100088>
- O'Sullivan, J., & Mac Ruairc, G. (2023). The promotion of distributed leadership in education at national level: Discursive change to maintain the old order – Lessons from Ireland. *Educational Management Administration & Leadership*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/17411432231206617>
- Kirsten, M.(2020). Leadership and change in a Norwegian school context: Tensions as productive driving forces. *Educational Management Administration & Leadership*. Sage journals, 1-16.<https://doi.org/10.1177/1741143220962102>
- Liu, Y., & Werblow, J. (2019). The operation of distributed leadership and the relationship with organizational commitment and job satisfaction of principals and teachers: A multi-level model and meta-analysis using the 2013 TALIS data. *Journal of Educational Research* 96, 41-55. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.05.005>
- López, L. (2021). *La gestión escolar para el mejoramiento de un clima escolar favorable en una institución educativa de la Región Loreto – 2021* (tesis de maestría en Administración de la Educación). Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/73418>
- López, P., Gallegos, V. & Maureira, O. (2021). Liderazgo distribuido y eficacia colectiva docente, factores preventivos del síndrome de Burnout: un estudio en el profesorado de escuelas primarias en Chile. *Complutense de Educación*, 33(3), 531-541. <https://dx.doi.org/10.5209/rced.74519>
- Lujan, E. (2023). *Instrumentos de gestión y la calidad de servicios educativos en las Instituciones Educativas del distrito de Molino, Pachitea 2022* (maestría en Gestión Estratégica Educativa). Universidad Nacional Hermilio Valdizán. <https://hdl.handle.net/20.500.13080/8577>

- Macbeath, J. (2011). *Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela*. Área de Educación Fundación Chile. <https://docplayer.es/70912362-Liderar-el-aprendizaje-dentro-y-fuera-de-la-escuela-john-macbeath.html>
- Martínez, M., Salanova, M. y Cruz, V. (2020). Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(2), 87-94. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>
- Maureira, O. y Garay, S. (2019). Hacia la medición de la distribución del liderazgo en escuelas efectivas y vulnerables en Chile. *Perfiles Educativos*, 41(166). <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2019.166.58718>
- Mifsud, D. (2023). A systematic review of school distributed leadership: exploring research purposes, concepts and approaches in the field between 2010 and 2022, *Journal of Educational Administration and History*. DOI: [10.1080/00220620.2022.2158181](https://doi.org/10.1080/00220620.2022.2158181)
- Ministerio de Educación del Perú. (2023). Guía para la Gestión Escolar en instituciones y programas educativos de la Educación Básica Regular. <https://hdl.handle.net/20.500.12799/8845>
- MINEDU (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/3724>
- Muñiz, María. y Guimaraes, R. (2017). Performance and Leadership Style: When Do Leaders and Followers Disagree? RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(2), 104-129. <https://www.redalyc.org/pdf/1954/195451649005.pdf>
- Raffino, M. (2020). Gestión Educativa. <https://concepto.de/gestion-educativa/>
- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K. y Quiñonez, J. (2020). *El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista*. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (28), 237-262.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441861942010>

- Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (82), 175–195. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rodríguez, M., Poblano-Ojinaga, E., Alvarado, L., González, A. & Rodríguez, M. (2021). Validación por juicio de expertos de un instrumento de evaluación para evidencias de aprendizaje conceptual. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(22). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i22.960>
- Rodriguez V., Morales A., Navarro L., Salvador, E., Espinoza, V., Hernandez, O.(2023). Pedagogical leadership in the educational management of peruvian educational institutions. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85156250831&doi=10.26668%2fbusinessreview%2f2023.v8i4.1548&partnerID=40&md5=002b0a77ca171f041e98f7637b079384>
- Rodrigo, F. y Pons, M. (2021). Educar más allá de las aulas. Espacios, lecturas y experiencias de interdisciplinariedad, investigación e innovación educativa. Dykinson, Madrid, España.
- Rowan, B. (1995). Institutional analysis of educational organizations: Lines of theory and directions for research. *Ogawa. Advances in research and theories of school management and educational policy. Gre.* 37(5), 601- 711.
- Rowan, B. & Miskel, C. (1999). *Institutional theory and the study of educational organizations*. Jossey-Bass.
- Ruiz Salazar, J. M., Huaita Acha, D. M., Vásquez Tomás, M. R., y Holguin-Alvarez, J. (2022). Percepción del liderazgo distribuido en la educación peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*.

- Scull, W. & Conley, S. (1995). Reforming the school workplace: making sense of multiple frameworks. *International Journal of Educational Reform*, 4 (2), 62-171. <https://doi.org/10.1177/105678799500400205>
- Sasere, O. & Makhasane, S. (2023). Exploring Distributed Leadership Practice in Nigerian Secondary Schools. *Journal of Educational and Social Research*, 13 (2), 90. <https://doi.org/10.36941/jesr-2023-0034>
- Salomon, G. (2001). *No hay distribución sin la cognición de los individuos: un enfoque interactivo dinámico*. Amorrortu.
- Sverdlick, I., Austral, R., Bloch, M., Sánchez, M. (2022). *La complejidad de la gestión escolar: Saberes y prácticas. Los desafíos de la inclusión*. Noveduc.
- Traver-Martí, J., Ballesteros-Velázquez, B., Beldarrain, N. y Maiquez, M. (2023). Leading the curriculum towards social change: Distributed leadership and the inclusive school. *Educational Management Administration and Leadership*, 51 (3), pp. 554-574. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85101161234&doi=10.1177%2f1741143221991849&partnerID=40&md5=3635b68b4e2767b16218f1a7181344eb>
- Thien, L., Adams, D., & Koh, H. (2021). Nexus between distributed leadership, teacher academic optimism and teacher organisational commitment: a structural equation modelling analysis. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 830 847. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2020-0278>
- Vázquez, P. (2019). *Agenda 2030 para el desarrollo sostenible en educación: retos y perspectivas*. https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/G12_ESP.pdf

ANEXOS

Anexo 1

Matriz

Tabla 8

Operacionalización de las variables

TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN					
VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
V1: GESTIÓN ESCOLAR	<p>Conglomerado de procedimientos administrativos y estrategias de liderazgo que sostienen las prácticas pedagógicas y operativas en aras de lograr que los estudiantes ejerzan el derecho a recibir una educación de calidad (MINEDU, 2023).</p>	<p>La gestión escolar puede disgregarse en cuatro dimensiones: Dimensión estratégica, Dimensión administrativa, Dimensión pedagógica Y Dimensión comunitaria.</p>	<p>Dimensión estratégica</p> <p>Dimensión administrativa</p> <p>Dimensión pedagógica</p> <p>Dimensión comunitaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Claridad sobre los objetivos institucionales - Cumplimiento de las metas a largo y corto plazo - Gestión adecuada de los recursos institucionales - Cuidado de los recursos institucionales - Distribución oportuna de los materiales e instrumentos pedagógicos - Gestión de capacitaciones docentes - Inclusión de todos los miembros de la comunidad escolar - Promoción de una adecuada convivencia escolar 	<p>Escala Likert.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca (N) 2. Casi nunca (CN) 3. Algunas veces (AV) 4. Casi Siempre (CS) 5. Siempre (S)
V2: LIDERAZGO DISTRIBUIDO	<p>Estilo que interrelaciona las capacidades de los individuos en una institución u organización con la finalidad de delegar tareas acordes al potencial de cada uno de ellos, lo cual resulta fructífero para la consecución de metas y el crecimiento personal, en la medida que, independientemente de los mandatos directivos, cada uno de los colaboradores es capaz de asumir una labor cuando crea que está en condiciones para realizarla (Macbeath, 2011).</p>	<p>El liderazgo distribuido puede disgregarse en seis dimensiones: Distribución formal, Distribución pragmática, Distribución estratégica, Distribución incremental, Distribución oportuna, Distribución cultural.</p>	<p>Distribución formal</p> <p>Distribución pragmática</p> <p>Distribución estratégica</p> <p>Distribución incremental</p> <p>Distribución oportuna</p> <p>Distribución cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto de las funciones jerárquicas - Respeto de las directrices institucionales - Selección del líder más idóneo - Responsabilidades compartidas en determinadas situaciones - Distribución de líderes a largo y corto plazo - Distribución de líderes según los fines institucionales - Oferta de liderazgo - Promoción de los nuevos líderes - Oportunidades de liderazgo - Predisposición para el desarrollo personal - Inclusión de colaboradores - Apoyo institucional 	<p>Escala Likert.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca (N) 2. Casi nunca (CN) 3. Algunas veces (AV) 4. Casi Siempre (CS) 5. Siempre (S)

Anexo 2

Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario para medir la Gestión escolar

Estimado(a) docente:

El presente cuestionario tiene la finalidad de recoger información sobre Gestión escolar. Por favor, marque la valoración que consideres, las respuestas son de carácter anónimo.

Escala de Likert:

5. Siempre (S) 4. Casi Siempre (CS) 3. Algunas veces (AV) 2. Casi nunca (CN) 1. Nunca (N)

DIMENSIÓN 1: Estratégica		1	2	3	4	5
1	Conoce la misión y visión que rigen las actividades institucionales					
2	Considera que las actividades institucionales ayudan a cumplir con los objetivos trazados					
3	Cree que en su institución han logrado cumplir las metas propuestas a corto plazo para el año lectivo					
4	Considera que este año su institución está más cerca de cumplir las metas propuestas a largo plazo					
DIMENSIÓN 2: Administrativa		1	2	3	4	5
5	Cree que hay una adecuada inversión de los recursos de su institución en la mejora del espacio físico en el que se desenvuelven					
6	Considera que su institución ha invertido oportunamente en materiales y herramientas tecnológicas					
7	Cree que la institución mantiene adecuadamente las áreas físicas del plantel institucional					
8	Considera que el recurso humano en su institución trabaja en buenas condiciones					
DIMENSIÓN 3: Pedagógica		1	2	3	4	5
9	Cree que los materiales con los que trabaja son repartidos oportunamente en su institución					
10	Considera que los instrumentos pedagógicos del plantel educativo han sido repartidos eficientemente					
11	Cree que las capacitaciones gestionadas por la institución han sido significativas para su formación y crecimiento					
12	Considera que las capacitaciones obtenidas a lo largo del año han sido gestionadas con antelación					
DIMENSIÓN 4: Comunitaria						

13	Alguna vez se ha percatado de la exclusión de algún miembro de su comunidad educativa en las actividades propuestas por la institución					
14	Considera que su centro educativo promueve y afianza la integración de todos sus actores o colaboradores					
15	Cree que el clima laboral de su institución es el más adecuado para realizar sus actividades					
16	En su comunidad educativa todas las opiniones son escuchadas sin importar quien las emita					

Cuestionario para medir el Liderazgo distribuido

Estimado(a) docente:

El presente cuestionario tiene la finalidad de recoger información sobre Acompañamiento Docente. Por favor, marque la valoración que consideres, las respuestas son de carácter anónimo.

Escala de Likert:

5. Siempre (S) 4. Casi Siempre (CS) 3. Algunas veces (AV) 2. Casi nunca (CN) 1. Nunca (N)

DIMENSIÓN 1: Distribución formal		1	2	3	4	5
1	Habitualmente son los directores los que distribuyen las tareas a realizar en la institución					
2	Siempre que encontramos un obstáculo o problema en el desenvolvimiento de nuestras actividades preferimos consultar con nuestro superior inmediato					
3	Preferimos realizar nuestras labores tal como lo señala la institución					
4	Cuando nos toca liderar, consideramos, en primer lugar, las directrices institucionales					
DIMENSIÓN 2: Distribución pragmática		1	2	3	4	5
5	Es frecuente que los directores elijan a las personas más aptas para realizar las tareas institucionales					
6	Usualmente los docentes encargados de liderar los grupos de trabajos son elegidos de acuerdo con las circunstancias					
7	Los líderes suelen compartir su carga laboral en determinadas situaciones					
8	Es recurrente agruparnos y compartir responsabilidades cuando se elige a uno o más de nuestros colegas					
DIMENSIÓN 3: Distribución estratégica		1	2	3	4	5
9	Nuestros líderes prevén los equipos de trabajos para el desarrollo de actividades a corto plazo en el año escolar					
10	La institución designa a los líderes de los equipos a largo plazo					
11	Es común que los colegas elegidos para dirigir los equipos de trabajos cumplan con ciertas características del perfil institucional					
12	Los líderes elegidos por el plante educativo varían según el contexto y las necesidades institucionales					
DIMENSIÓN 4: Distribución incremental						
13	Cada cierto tiempo los líderes plantean situaciones que demandan asumir funciones de liderazgo					
14	En nuestra institución hay oportunidad de crecimiento personal, debido a que todos podemos llegar a ser líderes					
15	La institución permite la promoción de nuevos líderes					

16	La institución ofrece recursos para seguir creciendo profesionalmente					
DIMENSIÓN 5: Distribución oportuna						
17	En la institución brindan oportunidades para asumir voluntariamente el liderazgo de las actividades					
18	Los líderes generan situaciones para que los trabajadores asuman responsabilidades					
19	Aprovechamos todas las oportunidades de liderazgo que nos proporciona la institución					
20	En nuestro plantel educativo incentivamos la competencia					
DIMENSIÓN 6: Distribución cultural						
21	En nuestra institución todos, sin excepción alguna, podemos llegar a liderar					
22	El plantel educativo realiza actividades de integración entre las diversas áreas institucionales					
23	Considero que la institución brinda los recursos necesarios para lograr ser un buen líder					
24	Siempre que tenemos algún percance los líderes plantean la mejor solución					

Anexo 3

Consentimiento informado



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN

LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC:
PROMOTORA LOS OLIVOS S.A.C.	20491932202
Nombre del Titular o Representante legal:	
Hilda Fiorella Meza Torres	
Nombres y Apellidos	DNI:
Hilda Fiorella Meza Torres	41837786

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (*), autorizo [], no autorizo [] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Gestión escolar y liderazgo distribuido en docentes de instituciones educativas privadas de lima 2023	
Nombre del Programa Académico:	
Administración en educación	
Autor: Nombres y Apellidos	DNI:
Kris Roxana, Jara Luis	45173305

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha: **21/10/2023**

Firma: _____

Hilda Fiorella Meza Torres

(*). Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal "f" Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.

Anexo 4

Validaciones de experto

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento para medir las Variables gestión escolar y liderazgo distribuido. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. **Datos generales del juez:**

Nombre del juez:	Aldo Fernando Rojas de la Peña		
Grado profesional:	Maestría (x)	Doctor	(x)
Área de formación académica:	Clínica ()	Social	(x)
	Educativa (x)	Organizacional ()	
Áreas de experiencia profesional:	Educación y administración		
Institución donde labora:	Escuela de posgrado UCV		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()		
	Más de 5 años (x)		
Experiencia en Investigación (si corresponde)	Temático y Metodólogo		

2. **Propósito de la evaluación:**

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. **Datos de la escala:**

Nombre de la Prueba:	Instrumento para medir la variable gestión escolar
Autor:	Elaboración propia.
Procedencia:	Cuestionario adaptado
Administración:	Directa/ Indirecta
Tiempo de aplicación:	40 minutos
Ámbito de aplicación:	Institución Educativa: Colegios Pamer
Significación:	El cuestionario de la Variable 1: gestión escolar está compuesto de 4 dimensiones que son: Dimensión estratégica, Dimensión administrativa, Dimensión pedagógica y Dimensión comunitaria. El objetivo de esta medición es establecer las relaciones entre la gestión escolar y el liderazgo distribuido.

4. Soporte teórico:

Gestión escolar: La MINEDU define la gestión escolar como un conglomerado de procedimientos administrativos y estrategias de liderazgo que sostienen las prácticas pedagógicas y operativas en aras de lograr que los estudiantes ejerzan el derecho a recibir una educación de calidad.

Liderazgo distribuido: Macbeath (2011) considera que es un estilo que interrelaciona las capacidades de los individuos en una institución u organización con la finalidad de delegar tareas acordes al potencial de cada uno de ellos, lo cual resulta fructífero para la consecución de metas y el crecimiento personal, en la medida que, independientemente de los mandatos directivos, cada uno de los colaboradores es capaz de asumir una labor cuando crea que está en condiciones para realizarla.

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
ORDINAL	Dimensión estratégica	Se relaciona a los fines y propósitos de la Institución educativa, en otras palabras, comprende directrices generales sobre las metas a las que se quiere llegar conjuntamente (MINEDU, 2023).
	Dimensión administrativa	Alude a las diversas actividades que sostienen la operatividad institucional y propician la realización de las labores estratégicas, pedagógicas y comunales (MINEDU, 2023).
	Dimensión pedagógica	: hace referencia al conjunto de acciones que se llevan a cabo para garantizar que todos los estudiantes puedan aprender, esta dimensión se asocia a los recursos pedagógicos y didácticos que emplea la institución para realizar sus sesiones de enseñanza y aprendizaje (MINEDU, 2023).
	Dimensión comunitaria	dimensión comunitaria: se relaciona con la gestión de los espacios y actividades de integración que garanticen el desarrollo integral de todos los estudiantes (MINEDU, 2023).

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario para medir la variable gestión escolar elaborado por Jara Luis, Kris Roxana.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial/lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brindar sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento:

- **Primera dimensión:** Dimensión estratégica
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la influencia de la dimensión estratégica en el liderazgo distribuido de los docentes de Instituciones Educativas Privadas de Lima, 2023.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Claridad sobre los objetivos institucionales	1. Conoce la misión y visión que rigen las actividades institucionales.	4	4	4	
	2. Considera que las actividades institucionales ayudan a cumplir con los objetivos trazados.	4	4	4	
Cumplimiento de las metas a largo y corto plazo	3. Cree que en su institución han logrado cumplir las metas propuestas a corto plazo para el año lectivo.	4	4	4	
	4. Considera que este año su institución está más cerca de cumplir las metas propuestas a largo plazo.	4	4	4	

- **Segunda dimensión:** Dimensión administrativa
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la influencia de la dimensión administrativa en el liderazgo distribuido de los docentes de Instituciones Educativas Privadas de Lima, 2023.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Gestión adecuada de los recursos institucionales	5. Cree que hay una adecuada inversión de los recursos de su institución en la mejora del espacio físico en el que se desenvuelven.	4	4	4	
	6. Considera que su institución ha invertido oportunamente en materiales y herramientas tecnológicas.	4	4	4	

Cuidado de los recursos institucionales	7. Cree que la institución mantiene adecuadamente las áreas físicas del plantel institucional.	4	4	4	
	8. Considera que el recurso humano en su institución trabaja en buenas condiciones.	4	4	4	

- **Tercera dimensión:** Dimensión pedagógica
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la influencia de la dimensión pedagógica en el liderazgo distribuido de los docentes de Instituciones Educativas Privadas de Lima, 2023.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Distribución oportuna de los materiales e instrumentos pedagógicos	9. Cree que los materiales con los que trabaja son repartidos oportunamente en su institución	3	3	4	
	10. Considera que los instrumentos pedagógicos del plantel educativo han sido repartidos eficientemente	4	4	4	
Gestión de capacitaciones docentes	11. Cree que las capacitaciones gestionadas por la institución han sido significativas para su formación y crecimiento	4	4	4	
	12. Considera que las capacitaciones obtenidas a lo largo del año han sido gestionadas con antelación	4	4	4	

- **Cuarta dimensión:** Dimensión comunitaria
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la influencia de la dimensión comunitaria en el liderazgo distribuido de los docentes de Instituciones Educativas Privadas de Lima, 2023.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Inclusión de todos los miembros de la comunidad escolar	13. Alguna vez se ha percatado de la exclusión de algún miembro de su comunidad educativa en las actividades propuestas por la institución	4	4	4	

	14. Considera que su centro educativo promueve y afianza la integración de todos sus actores o colaboradores	4	4	4	
Promoción de una adecuada convivencia escolar	15. Cree que el clima laboral de su institución es el más adecuado para realizar sus actividades	4	4	4	
	16. En su comunidad educativa todas las opiniones son escuchadas sin importar quien las emita	4	4	4	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Aldo Fernando Rejas de la Peña

Especialidad del validador: Educador, Administrador y Metodólogo.

Lima, 11 de noviembre del 2023.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto validador

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia __SI__

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Pretell Chávez Florencia Jesús

Especialidad del validador: Docente de la especialidad de Matemática con grado en Tecnología educativa

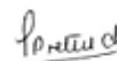
4 de noviembre del 2023.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto validador

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia: Sí

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Lezly Jaqueline Flores Zulueta

Especialidad del validador: Docente

4 de noviembre del 2023.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados



Anexo 6

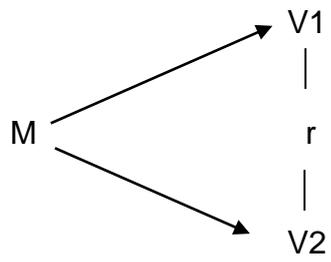
Matriz de Consistencia

Gestión escolar y Liderazgo distribuido en docentes de Instituciones Educativas Privadas de Lima, 2023							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores				
Problema General ¿Cuál es la relación entre la gestión escolar y el liderazgo distribuido de los docentes de Instituciones Educativas Privadas de Lima, 2023?	Objetivo General Determinar en qué medida la gestión escolar influye en el liderazgo distribuido de los docentes de Instituciones Educativas Privadas de Lima, 2023.	Hipótesis General La gestión escolar influye en el liderazgo distribuido de los docentes de Instituciones Educativas Privadas de Lima, 2023.	Variable 1				
			Gestión escolar				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rangos
			Dimensión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Claridad sobre los objetivos institucionales - Cumplimiento de las metas a largo y corto plazo 	1,2 3,4	Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Bueno (60-80) Regular (38-59) Malo (16-37)
			Dimensión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión adecuada de los recursos institucionales - Cuidado de los recursos institucionales 	5,6 7,8		
Dimensión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución oportuna de los materiales e instrumentos pedagógicos - Gestión de capacitaciones docentes 	9,10 11,12					
Dimensión comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusión de todos los miembros de la comunidad escolar - Promoción de una adecuada convivencia escolar 	13,14 15, 16					
Variable 2							
Liderazgo distribuido							
Problemas específicos ¿Cuál es la relación entre la dimensión estratégica y el liderazgo distribuido? ¿Cuál es la relación entre la dimensión	Objetivos Específicos Determinar en qué medida la dimensión estratégica influye en el liderazgo distribuido Determinar en qué medida la dimensión	Hipótesis Específicas La dimensión estratégica influye en el liderazgo distribuido La dimensión administrativa influye	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rangos
			Distribución formal	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto de las funciones jerárquicas - Respeto de las directrices institucionales 	1,2 3,4	Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces (3) Casi nunca (2)	Bueno (90-120) Regular (57-89)
			Distribución pragmática	<ul style="list-style-type: none"> - Selección del líder más idóneo - Responsabilidades compartidas en determinadas situaciones 	5,6 7,8		

<p>administrativa y el liderazgo distribuido?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la dimensión pedagógica y el liderazgo distribuido?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la dimensión comunitaria y el liderazgo distribuido?</p>	<p>administrativa influye en el liderazgo distribuido</p> <p>Determinar en qué medida la dimensión pedagógica influye en el liderazgo distribuido</p> <p>Determinar en qué medida la dimensión comunitaria influye en el liderazgo distribuido</p>	<p>en el liderazgo distribuido</p> <p>La dimensión pedagógica influye en el liderazgo distribuido</p> <p>La dimensión comunitaria influye en el liderazgo distribuido</p>	<p>Distribución estratégica</p> <p>Distribución incremental</p> <p>Distribución oportuna</p> <p>Distribución cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución de líderes a largo y corto plazo - Distribución de líderes según los fines institucionales - Oferta de liderazgo - Promoción de los nuevos líderes - Oportunidades de liderazgo - Predisposición para el desarrollo personal - Inclusión de colaboradores - Apoyo institucional 	<p>9,10</p> <p>11,12</p> <p>13,14</p> <p>15,16</p> <p>17,18</p> <p>19,20</p> <p>21,22</p> <p>23, 24</p>	<p>Nunca (1)</p>	<p>Malo (24-56)</p>
--	--	---	---	---	---	------------------	---------------------

Anexo 7

Esquema del diseño de investigación



Dónde: M = Muestra

V1: Gestión escolar

V2: Liderazgo distribuido

r = relación entre ambas variables

Anexo 8

Fórmula de muestro probabilístico

$$n = \frac{NZ^2 PQ}{d^2(N - 1) + Z^2 PQ}$$

Dónde:

Z((1- α)): valor de distribución normal para un nivel de confianza de (1- α).

P: proporción de éxito.

Q: Proporción de fracaso(Q=1-P).

d: Tolerancia de error.

N: Tamaño de la población.

N: Tamaño de la muestra.

Anexo 9

Confiabilidad por alfa de Cronbach

Confiabilidad de la variable gestión escolar

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,816	16

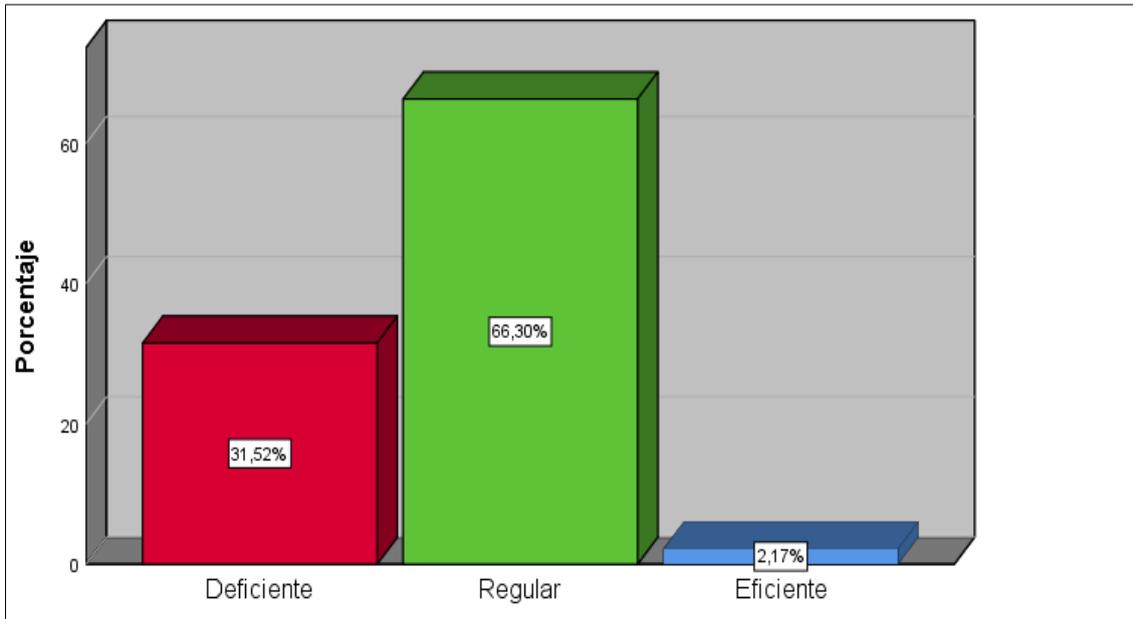
Confiabilidad de la variable liderazgo distribuido

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,878	24

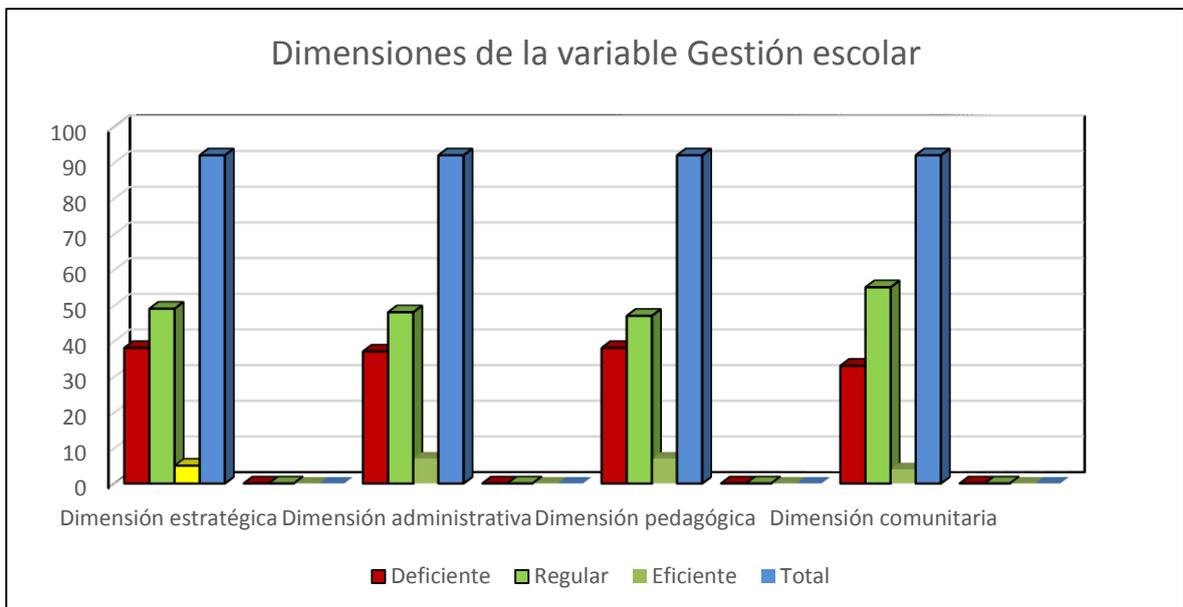
Anexo 10

Figuras

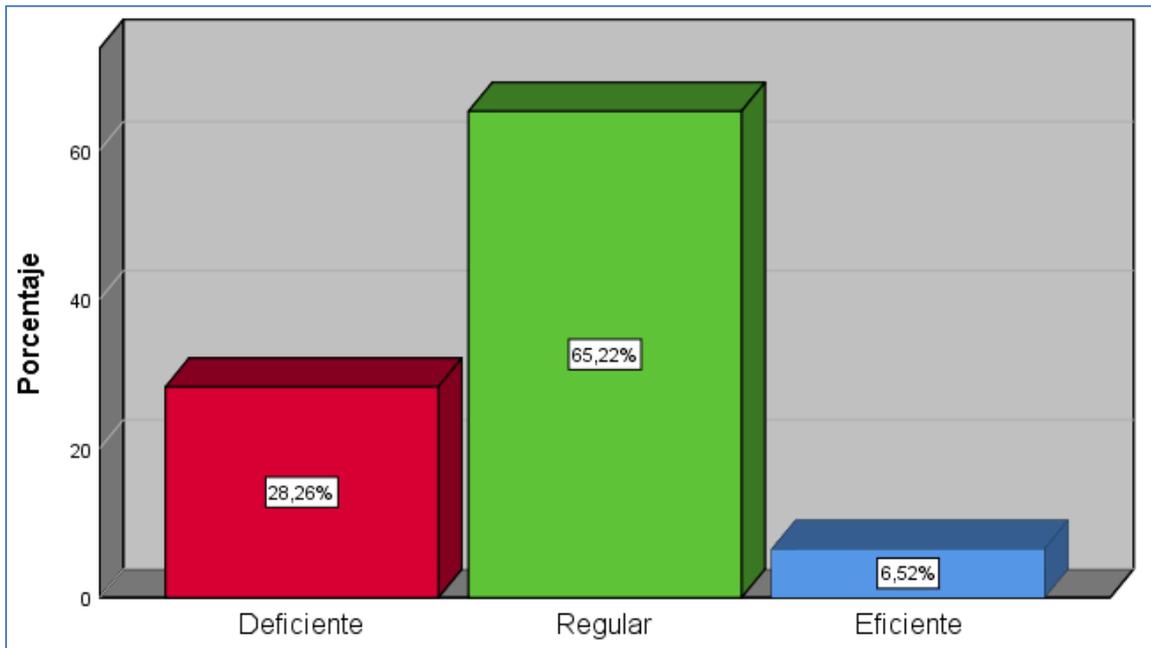
Niveles de gestión escolar



Descripción de las dimensiones de la variable Gestión escolar



Niveles de liderazgo distribuido



Descripción de las dimensiones de la variable Liderazgo distribuido

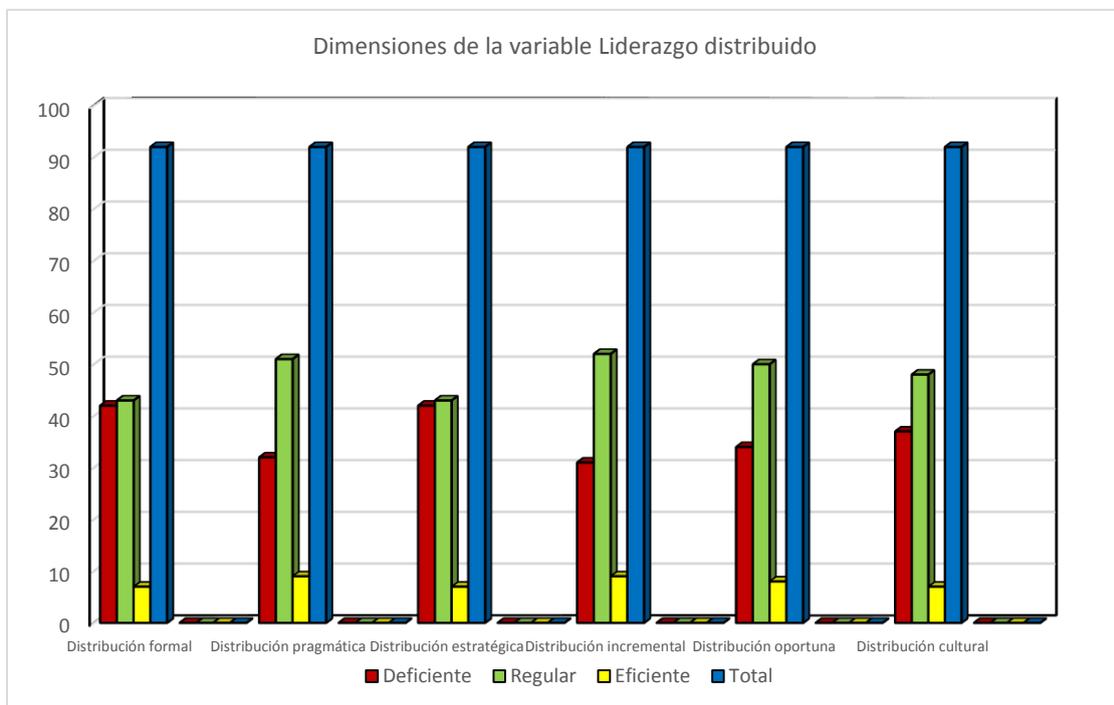


Figura cruzada entre Gestión Escolar vs Liderazgo Distribuido

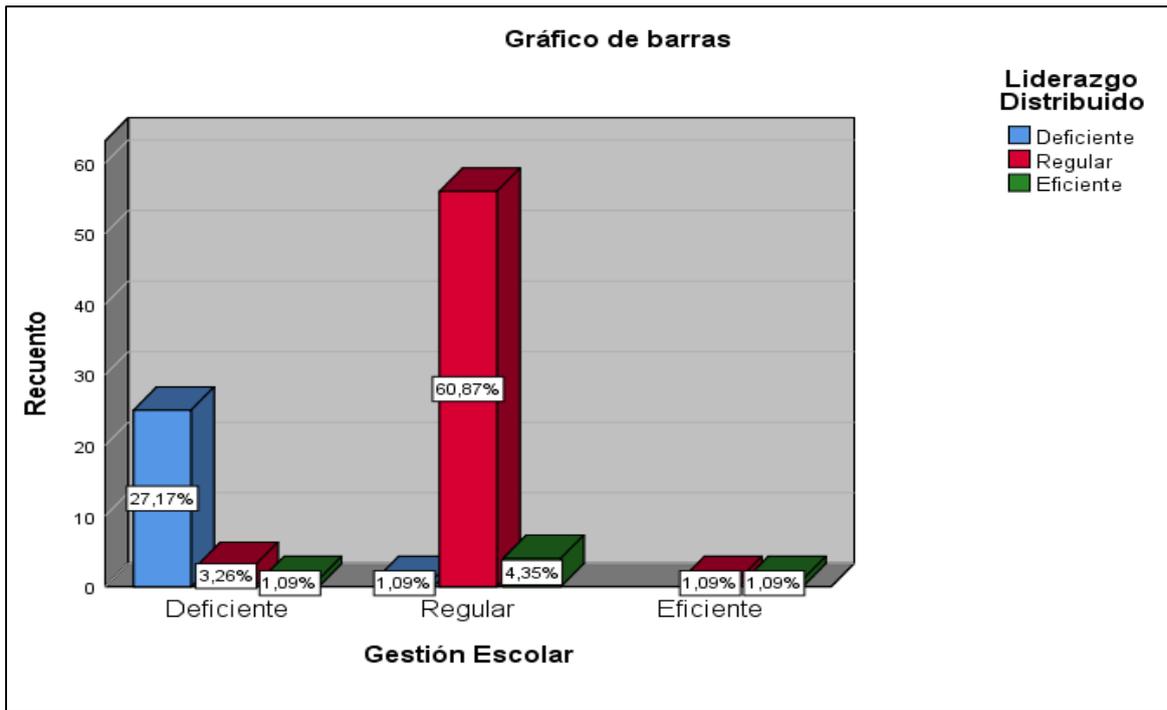


Figura cruzada entre Dimensión Estratégica vs Liderazgo Distribuido

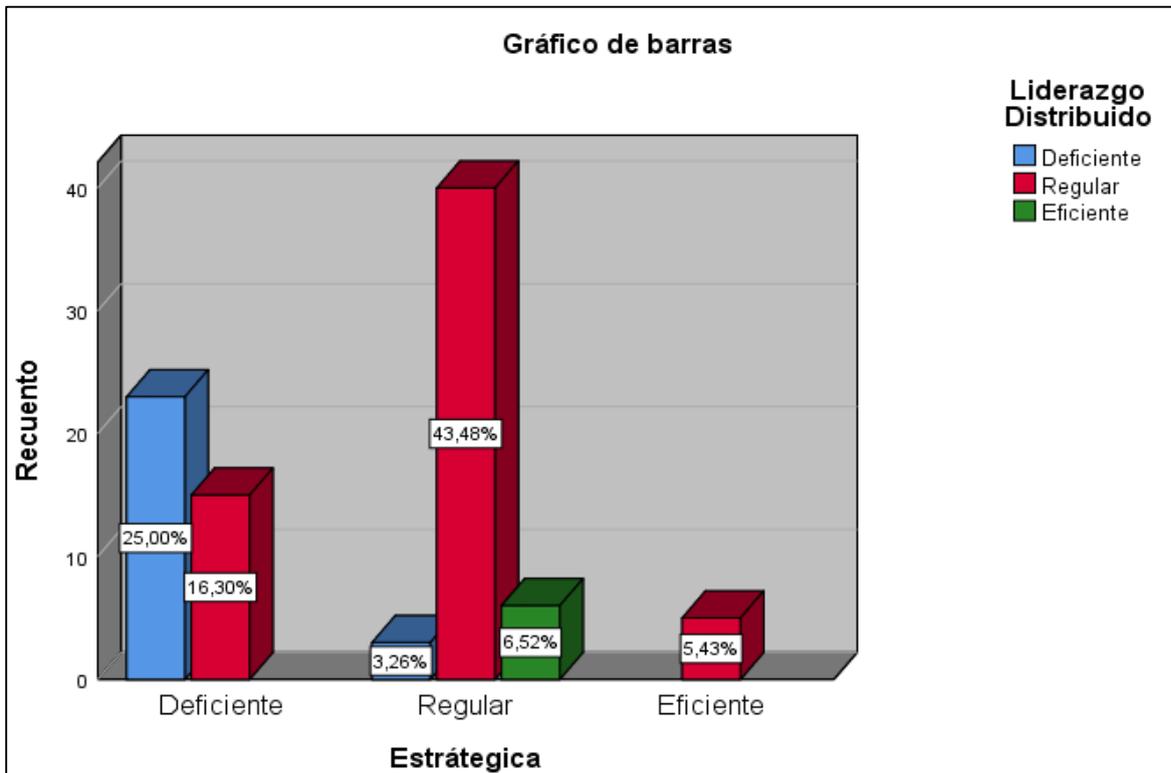


Figura cruzada entre Dimensión Administrativa vs Liderazgo Distribuido

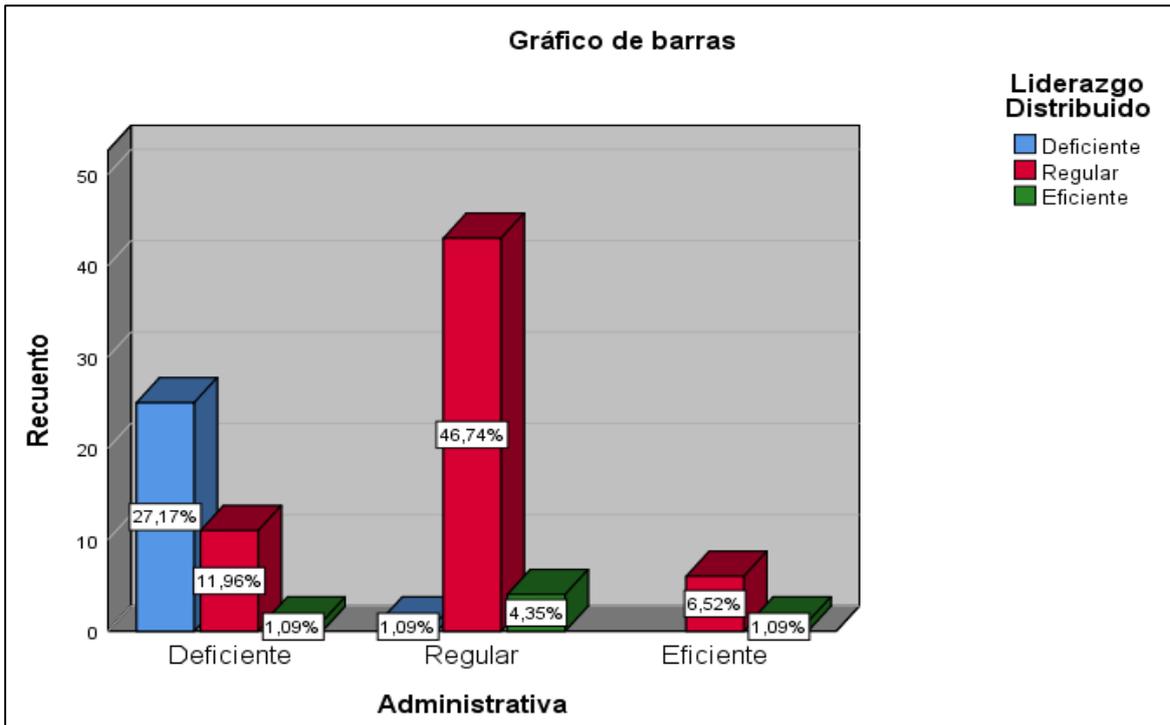


Figura cruzada entre Dimensión Pedagógica vs. Liderazgo Distribuido

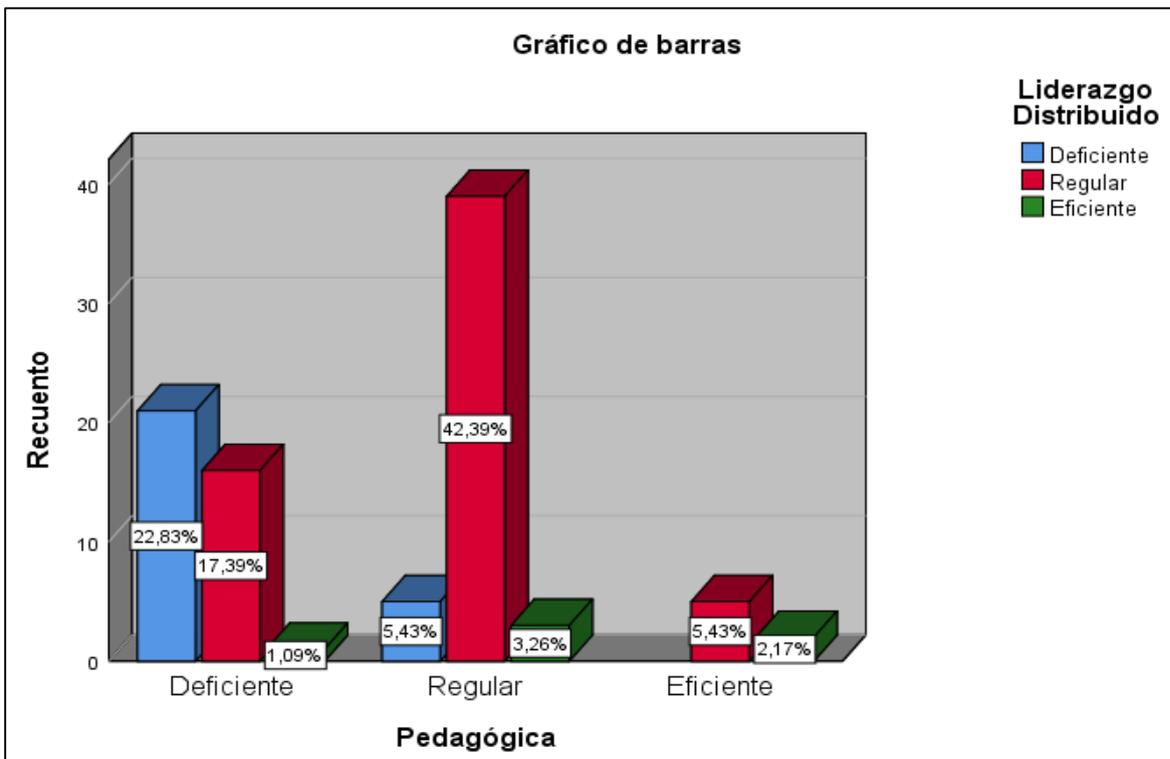


Figura cruzada entre Dimensión Comunitaria vs Liderazgo Distribuido

