

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO  
BENEDICTO XVI  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN Y  
ACREDITACIÓN EDUCATIVA



LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LOS  
PROFESORES DEL COLEGIO DANTE ALIGHIERI DE  
TRUJILLO EN TIEMPO DE PANDEMIA

Tesis para obtener el grado académico de  
MAESTRO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN: GESTIÓN Y  
ACREDITACIÓN EDUCATIVA

AUTORES

Br. Gladys Edita Núñez Robles.  
Br. Oscar William Muñoz Ramírez.

ASESORA

Dra. Flor Fanny Santa Cruz Terán

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Educación y responsabilidad social

TRUJILLO, PERÚ

2021

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

### **Autoridades Universitarias**

Exemo Mons. Dr. Héctor Miguel Cabrejos Vidarte, O.F.M.

Arzobispo Metropolitano de Trujillo

Fundador y Gran Canciller de la Universidad

Católica de Trujillo Benedicto XVI

Dr. Luis Orlando Miranda Díaz

Rector de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

Dra. Silvia Ana Valverde Zavaleta

Vicerrectora académica

Dr. Winston Rolando Reaño Portal

Director de la Escuela de Posgrado

Dr. Francisco Alejandro Espinoza Polo

Vicerrector de Investigación (e)

Dra. Teresa Sofía Reategui Marin

Secretaria General

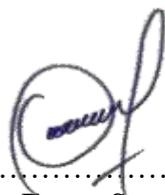
## CONFORMIDAD DEL ASESOR

Yo, Flor Fanny Santa Cruz Terán con DNI N° 18178044, asesora de la Tesis de Maestría titulada: “LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LOS PROFESORES DEL COLEGIO DANTE ALIGHIERI DE TRUJILLO EN TIEMPO DE PANDEMIA”, presentado por los maestrandos: Gladys Edita Núñez Robles identificada con DNI 44906392 y Oscar William Muñoz Ramírez identificado con DNI 18892763; informo lo siguiente:

En cumplimiento de las normas establecidas en el Reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, en mi calidad de asesora, me permito conceptuar que la tesis reúne los requisitos técnicos, metodológicos y científicos de investigación exigidos por la escuela de posgrado.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación está en condiciones para su presentación y defensa ante un jurado.

Trujillo, 30 de junio de 2022



.....  
Dra. Flor Fanny Santa Cruz Terán  
Asesora

## **DEDICATORIA**

Dedico mi tesis a mis hijos porque con su afecto y cariño me alentaron a no desfallecer y ser perseverante hasta culminar el presente trabajo.

**Gladys Edita Núñez Robles.**

Dedico este trabajo de investigación a todas las personas que me han animado en este tiempo para ahondar en el tema del liderazgo distribuido como un factor muy importante para lograr los fines de la educación, promoviendo que todos nos pongamos, con decisión, en este camino de la excelencia de la calidad educativa

**Oscar William Muñoz Ramírez**

## **AGRADECIMIENTO**

Damos gracias a Dios por quien somos educadores y gracias a quien podemos desarrollar nuestra labor de la mejor manera. Dios ha iluminado nuestra mente para poder desarrollar este trabajo de investigación, el cual busca promover en cada uno de los docentes acciones de liderazgo para poder lograr el objetivo común de alcanzar la excelencia educativa en nuestros centros de labores.

Un agradecimiento especial y nuestro dedicado reconocimiento a los profesores de la Universidad Católica de Trujillo “Benedicto XVI” quienes con su excelencia académica, esfuerzo, dedicación y paciencia han promovido en nosotros la pasión por aprender y dar siempre lo mejor en el aspecto de la investigación universitaria, de manera particular queremos brindar nuestro reconocimiento y las gracias sinceras a la Doctora Flor Fanny Santa Cruz Terán, nuestra paciente y sabia asesora, quien con sus enseñanzas, consejos, exigencia y perseverancia nos ha animado y fortalecido para llevar a cabo con éxito este informe de tesis.

Hacemos llegar también nuestro agradecimiento a todos aquellos que forman parte del colegio “Dante Alighieri” de Trujillo: Representante de la promotoría, directora, personal docente, personal administrativo y de servicio. Quienes han facilitado nuestro trabajo de investigación con mucha diligencia, trabajo que lo hemos realizado buscando promover en cada docente su capacidad de asumir el liderazgo para contribuir a la mejora, tanto de la gestión, de la enseñanza que imparten los docentes y los aprendizajes de los estudiantes.

Nos parece también necesario e importante dar gracias a todos los autores citados en este informe de tesis, quienes con sus investigaciones y estudios han permitido que pudiéramos enriquecer este trabajo y llevar de mejor manera nuestra investigación.

Los autores.

## DECLARATORIA DE AUTORÍA

Nosotros, Gladys Edita Núñez Robles con DNI 44906392 y Oscar William Muñoz Ramírez con DNI 18892763, egresados de la Maestría en Educación con mención en Gestión y Acreditación Educativa de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, damos fe que hemos seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Escuela de Posgrado de la citada Universidad, para la elaboración y sustentación de la tesis titulada: **LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LOS PROFESORES DEL COLEGIO DANTE ALIGHIERI DE TRUJILLO EN TIEMPO DE PANDEMIA**, la que consta de un total de 140 páginas, en las que se incluye tablas y figuras, más un total de 17 páginas en apéndices.

Dejamos constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaramos bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento corresponde a nuestra autoría respecto a redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo, garantizamos que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo los errores que pudieran reflejar como omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, redacción u otros. Lo cual es de nuestra entera responsabilidad.

Declaramos también que el porcentaje de similitud o coincidencias respecto a otros trabajos académicos es de 18%. Dicho porcentaje, son los permitidos por la Universidad Católica de Trujillo

*Los autores*



---

Br. Gladys Edita Núñez Robles  
DNI 44906392



---

Br. Oscar William Muñoz Ramírez  
DNI 18892763

## ÍNDICE

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.....	ii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DECLARATORIA.....	vi
ÍNDICE.....	vii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
Capitulo I. PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	12
1.1. Planeamiento del Problema.....	12
1.2. Formulación del Problema.....	14
1.2.1. Problema General.....	14
1.2.2. Problemas Específicos.....	14
1.3. Formulación de Objetivos.....	15
1.3.1. Objetivo General.....	15
1.3.2. Objetivos Específicos.....	15
1.4. Justificación de la Investigación.....	15
Capitulo II. MARCO TEORICO.....	17
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	17
2.2. Bases Teóricas Científicas.....	20
2.3. Definición de términos básicos.....	35
2.4. Identificación de Sub categorías.....	35
2.5. Matriz de categorías y Sub categorías.....	36
Capitulo III. METODOLOGICA.....	37
3.1. Tipo de Investigación.....	37
3.2. Método de Investigación.....	38
3.3. Diseño de Estudio.....	39
3.4. Escenario de estudio.....	39
3.5. Caracterización de los Participantes.....	40
3.6. Trayectoria Metodológica.....	40
3.7. Técnica e Instrumentos de recolección de Información.....	40
3.8. Tratamiento de la Información.....	41
3.9. Rigor Científico.....	42
3.10. Aspectos Éticos.....	42
Capitulo IV. RESULTADOS.....	43
4.1. Presentación de Resultados.....	43
4.2. A manera de discusión.....	69
Capítulo V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
5.1. Conclusiones.....	71
5.2. Recomendaciones.....	72
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	73
ANEXOS.....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cantidad de docentes que laboran en la I.E. “Dante Alighieri” según nivel.....	90
Tabla 2: Especialidad de los docentes del colegio “Dante Alighieri”.....	94
Tabla 3: Sexo de los profesores .....	95
Tabla 4: Años de servicio de los docentes .....	96
Tabla 5: Prueba de hipótesis estadísticas buscando la relación entre las variables liderazgo distribuido y desempeño docente en los profesores del colegio “Dante Alighieri” de Trujillo en tiempo de pandemia.....	97
Tabla 6: Nivel del liderazgo distribuido en los profesores del colegio.....	98
Tabla 7: Nivel del desempeño docente en los profesores del colegio.....	99
Tabla 8: Prueba de hipótesis estadísticas para la variable Liderazgo Distribuido y la dimensión Preparación y enseñanza para el aprendizaje de los profesores.....	100
Tabla 9: Prueba de hipótesis estadísticas para la variable Liderazgo Distribuido y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de los profesores..	100
Tabla 10: Prueba de hipótesis estadísticas para la variable Liderazgo Distribuido y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de los profesores.....	101
Tabla 11: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la variable Liderazgo distribuido y sus dimensiones.....	102
Tabla 12: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la variable Desempeño docente y sus dimensiones.....	102

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cuadro comparativo entre el enfoque tradicional y el nuevo enfoque del liderazgo directivo .....	35
Figura 2: Composición del Marco del Buen Desempeño del Directivo.....	37
Figura 3: Composición del Marco del Buen Desempeño Docente.....	62
Figura 4: Diferencias entre el ambiente que se da en el aprendizaje presencial y el virtual o a distancia.....	76
Figura 5: Cambio de metodología en el campo educativo.....	78
Figura 6: Principales medidas implementadas en América Latina y el caribe.....	81
Figura 7: Especialidad de los docentes del colegio “Dante Alighieri”.....	95
Figura 8: Sexo de los profesores.....	95
Figura 9: Años de servicio de los docentes.....	96
Figura 10: Nivel del liderazgo distribuido de los profesores.....	98
Figura 11: Nivel del desempeño docente de los profesores del colegio .....	99

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar la relación existente entre liderazgo distribuido y desempeño docente en los profesores del colegio “Dante Alighieri” de Trujillo en tiempo de pandemia.

El tipo de investigación es básica, cuantitativa, correlacional, siguiendo el método hipotético deductivo y descriptivo - observacional; la población de nuestro estudio la conformaron 60 docentes del colegio “Dante Alighieri” de Trujillo; para obtener los datos se utilizó la técnica de la encuesta, realizando dos cuestionarios, validados a juicio de tres expertos quienes aprobaron su aplicación. Para realizar el análisis de resultados se aplicaron tanto el análisis estadístico descriptivo como el inferencial, con los cuales se construyeron tablas y figuras.

En cuanto a las conclusiones tenemos las siguientes: El nivel de liderazgo distribuido manifestado por los profesores es alto alcanzando un 83.3 %, y de la misma manera en lo que concierne al nivel de desempeño docente que alcanzó 86.7 %. Además, estos análisis revelaron que existe una relación directa, positiva y significativa muy fuerte ( $r = .096$  y  $p < 0.05$ ) entre las variables liderazgo distribuido y el desempeño docente. Estos resultados permiten aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la hipótesis nula. Con lo cual se concluye que existe relación directa y significativa entre el liderazgo distribuido y el desempeño docente en los profesores del colegio “Dante Alighieri” de Trujillo en tiempo de pandemia.

**Palabras clave:** Liderazgo distribuido, desempeño docente.

## **ABSTRACT**

The objective of this research work is to determine the relationship between distributed leadership and teaching performance in the teachers of the "Dante Alighieri" school in Trujillo in times of pandemic.

The type of research is basic, quantitative, correlational, following the hypothetical deductive and descriptive - observational method; The population of our study was made up of 60 teachers from the "Dante Alighieri" school in the city of Trujillo; To obtain the data, the survey technique was used, carrying out two questionnaires as an instrument and which were validated by the judgment of three experts who approved their application. To perform the analysis of results, both descriptive and inferential statistical analysis were applied, with which tables and figures were constructed.

As for the conclusions, we have the following: The level of distributed leadership shown by teachers is high, reaching 83.3%, and in the same way regarding the level of teaching performance, which reached 86.7%. In addition, the analyzes revealed that there is a very strong direct, positive and significant relationship ( $r = .096$  and  $p < 0.05$ ) between the distributed leadership variables and teacher performance. With these results, the alternative hypothesis is accepted and the null hypothesis is rejected. With which it is determined that there is a direct and significant relationship between distributed leadership and teaching performance in the teachers of the "Dante Alighieri" school in Trujillo in times of pandemic.

**Keywords:** Distributed leadership, teaching performance.

## **Capítulo I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Planteamiento del problema:**

En la actualidad alrededor del mundo existe una preocupación por promover una educación de calidad, es decir que tenga como centro a la persona humana que en este caso sería a los estudiantes, y que, por tanto, busque el desarrollo de una sociedad más humana, equitativa y sostenible como está expresado en la declaración de la Organización de las Naciones Unidas que propone los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible para el 2030, tema que fue desarrollado en la conferencia de Incheon (Corea del sur) el año 2015 de donde se puede distinguir, y que servirá como guía de esta investigación, el cuarto objetivo de desarrollo sostenible (ODS) que propone: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

En el Perú, el 2003 se publicó la Ley General de Educación 28044, que en su artículo trece va a definir la calidad educativa como “el logro de un nivel formativo excelente que alcanzan las personas, de manera que puedan asumir los desafíos propios de su desarrollo, ser ciudadanos correctos y mantener el aprendizaje a lo largo del tiempo”. Estas cualidades deben verse reflejadas en las instituciones educativas mediante el logro de los aprendizajes, los cuales se manifiestan en los recursos y habilidades movilizados y desarrollados por los alumnos buscando soluciones a situaciones problemáticas reales o ficticias, de manera tal que tengan los medios adecuados y convenientes para superar las dificultades y poder superarlos de manera satisfactoria.

Para alcanzar este objetivo se requiere dar un cambio de ruta importante en el quehacer educativo y es por esto que de la diversidad de actores que interactúan en el ámbito educativo, sobresalen y se subraya la figura de dos personajes importantes: El director y los docentes, quienes son los que tienen la mayor responsabilidad en la institución educativa pues están llamados a desarrollar y proponer esta educación de calidad, dado que este objetivo tiene que ver directamente con el desarrollo de sus capacidades y competencias. Sobre estos dos actores, sobre sus capacidades e influencias en el sistema educativo, será que se desarrollará la presente investigación.

Se ha propuesto que lograr mejorar el ámbito educativo, es necesario realizar una reforma educativa importante que necesariamente tiene que pasar por estos dos actores y que, por diversos motivos, casi siempre se ve postergada trayendo como consecuencia que en muchas instituciones educativas se continúe trabajando, utilizando métodos desfasados, tanto de gestión como de estrategias de enseñanza, lo que disminuye las posibilidades de alcanzar el reto de la excelencia en educación.

Sobre las diversas políticas educativas llevadas a cabo y orientadas a la mejora de la calidad educativa en el Perú y que son válidas para esta investigación se pueden resaltar dos: la Política de gestión descentralizada en educación y la política de desarrollo y revalorización docente. De éstas surgieron dos documentos que son las guías para el desarrollo de su labor y además los marcos de referencia tanto para el desempeño directivo (2013) como para el desempeño docente (2012), recursos que serán como la hoja de ruta del presente trabajo.

La primera política educativa refiere, a grandes rasgos, que en toda institución educativa se debe desarrollar una gestión moderna y descentralizada que además se caracterice por ser participativa, transparente y basada en resultados o competencias. Cuando se habla de gestión, se resalta a un personaje que es el que se dedica principalmente a esta misión dentro de la institución educativa y es el director quien como su mismo nombre lo dice es el encargado de dirigir y direccionar las acciones para alcanzar los objetivos propuestos dentro de la comunidad educativa.

Justamente a raíz de esta descentralización en el campo educativo es que en los últimos años la imagen del director es la que ha sobresalido, pues es quien ha sido el receptor del encargo de gestionar con mayor autonomía, trabajando denodadamente por mejorar los logros y aprendizajes en el colegio que tiene que dirigir. Con esto se extiende su labor al campo pedagógico, de manera que se necesitan directivos mejor preparados para hacerse cargo del buen funcionamiento de las instituciones educativas

De aquí se desprende que uno de los rasgos característicos al momento de la selección de los directores sea su capacidad de liderazgo pues de esta manera podrá contribuir más eficazmente a lograr la excelencia educativa. Esta gran renovación, requiere directores que tengan esa capacidad de ser líderes pedagógicos dentro de sus comunidades educativas.

En el caso del liderazgo podemos identificar varios tipos: Transformacional, carismático, democrático, etc. Dentro de los tipos de liderazgo, se distingue el liderazgo distribuido, el cual surgió como propuesta a finales de los años noventa y que se ha venido aplicando en diversos proyectos, aunque teniendo algunas dificultades y es en el que se va a profundizar más en este trabajo investigativo.

Según los estudios internacionales sobre el liderazgo distribuido se constata que éste tiene un gran influjo en lo referente a la mejora del aprendizaje y en cuanto a calidad en la enseñanza. Aunque una debilidad es que no se le ha difundido ampliamente como método de gestión, de aquí que esta investigación promoverá conocer mejor este tipo de liderazgo y que se aplique como un método necesario para la transformación del sistema educativo del país.

Por otra parte, para que una institución educativa realice su misión adecuadamente es de suma necesidad e importancia el buen desempeño de los docentes quienes tienen un llamado y una exigencia a contribuir desde su formación, capacidades, la pertinencia y la eficacia de su trabajo a la mejora de la calidad educativa.

Esta es una demanda que viene a exigir también a los docentes una transformación en sus modos de actuar y de desarrollar su labor pedagógica, los profesores son los que están llamados a promover y generar esta educación de calidad que exige nuestra sociedad. La mejora de la educación exigirá de cada docente una transformación radical en el desempeño de su rol de educador y que tendrá como consecuencia el bien de los estudiantes y de la sociedad en general. Hay que tener en cuenta que los docentes son aquellos que están en contacto directo con los estudiantes y por tanto son los primeros promotores de la educación de calidad.

En el ámbito de la región La Libertad, todavía se arrastran estas dificultades en el plano de la educación, por lo que en esta investigación existe la propuesta de promover y fomentar dentro de las instituciones educativas el liderazgo distribuido, de manera que trabajando colaborativamente, se pueda estimular la mejora y perfeccionamiento de las prácticas educativas y fortalecer el desempeño de los docentes con lo que en consecuencia se logrará el desarrollo de las competencias en los estudiantes.

La Institución Educativa Privada “Dante Alighieri” surge en la ciudad de Trujillo, porque había la necesidad dentro de la comunidad de una alternativa educativa distinta, superior en calidad, eficiencia y eficacia, que prepare de manera integral al estudiante,

pero sobre todo por la necesidad de los pobladores del lugar de educar a sus hijos con formación católica que les inculque valores morales y que sus hijos sean educados para ser forjadores de la cultura de amor y paz, basados en el hábito del estudio, el trabajo y la solidaridad.

Debido a que la institución educativa cuenta con limitaciones en cuanto al personal administrativo, la dirección como encargada de la gestión y liderazgo pedagógico de la institución es la que toma las decisiones, muchas veces, de manera unidireccional. Al inicio de cada año, los encargados de la gestión desarrollan estrategias operativas que se comunican y ejecutan. Ante esta situación problemática surge la necesidad de investigar si se promueve el liderazgo distribuido, de manera que los docentes no actúen únicamente como simples entes ejecutores de las indicaciones de los encargados de la institución educativa, sino que asuman un liderazgo, explotando de mejor manera sus capacidades, desarrollando sus actitudes y funciones, dispuestos a enfrentar y resolver los problemas que se presenten.

Se cree que si los profesores se empoderan y asumen una función de liderazgo tendrán un mejor desempeño en sus labores y así se erradicará en ellos el conformismo que los impele a actuar como simples cumplidores de directivas. El propósito de este trabajo es investigar sobre el liderazgo distribuido y su relación con el desempeño de los docentes para promover la reflexión en los profesores y estimularlos a actuar como verdaderos líderes de la comunidad educativa buscando lograr la mejora en sus desempeños, contribuyendo significativamente en la educación integral y promoviendo una convivencia sana y acogedora entre la comunidad magisterial.

Actualmente el mundo continúa pasando por tiempos difíciles causados por el Covid 19 que somete aún a la totalidad del planeta, por lo que los docentes han tenido que adaptar su labor a las circunstancias de educación remota y fortalecer sus competencias en el ámbito de la utilización de los recursos tecnológicos actuales, sin dejar de lado el aspecto socio emocional, de manera que puedan desenvolverse mejor en la interacción con sus estudiantes. Esta situación constituye, aún hoy, un reto que cada profesor debe asumir y buscar las mejores estrategias que les ayuden a salir adelante y lograr en sus alumnos las competencias y capacidades propuestas.

Es por esta razón que el presente estudio busca investigar sobre la relación que existe entre el liderazgo distribuido y el desempeño docente en los profesores del

colegio “Dante Alighieri” de Trujillo en este tiempo difícil de la pandemia y educación remota, buscando la correlación de las dimensiones con las variables, extrayendo algunas conclusiones y proponiendo algunas recomendaciones para desarrollar mejor su misión docente.

## **1.2. Formulación del problema:**

### **1.2.1. Problema general:**

¿Cuál es la relación entre liderazgo distribuido y desempeño docente en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia?

### **1.2.2. Problemas específicos:**

- a) ¿Cuál es el nivel de liderazgo distribuido en los profesores del colegio Dante Alighieri en tiempo de pandemia?
- b) ¿Cuál es el nivel del desempeño docente en el colegio Dante Alighieri en tiempo de pandemia?
- c) ¿Existe relación entre el liderazgo distribuido y la preparación y enseñanza para el aprendizaje en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia?
- d) ¿Hay relación entre el liderazgo distribuido y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia?
- e) ¿Qué relación existe entre el liderazgo distribuido y el compromiso con la comunidad educativa en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia?

## **1.3. Formulación de objetivos:**

### **1.3.1. Objetivo general:**

Determinar la relación entre liderazgo distribuido y desempeño docente en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia.

### **1.3.2. Objetivos específicos:**

- a) Conocer el nivel de liderazgo distribuido en los profesores del colegio Dante Alighieri en tiempo de pandemia.

- b) Reconocer el nivel de desempeño docente en los profesores del colegio Dante Alighieri en tiempo de pandemia.
- c) Establecer la relación entre el liderazgo distribuido y la preparación y enseñanza para el aprendizaje en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia.
- d) Señalar la relación entre el liderazgo distribuido y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia.
- e) Precisar la relación existente entre el liderazgo distribuido y el compromiso con la comunidad educativa en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia.

#### **1.4. Justificación de la investigación:**

**1.4.1. Teórica:** Este trabajo investigativo propone recopilar y sistematizar los sustentos teóricos sobre el liderazgo distribuido y el desempeño docente, buscando ayudar a tener un mayor conocimiento sobre estos conceptos y tomar conciencia, en los docentes, de que deben buscar la excelencia en el desarrollo de sus estrategias de enseñanza.

**1.4.2. Práctica:** Este trabajo de investigación ha sido realizado por que existe la necesidad de estimular la mejora del nivel de compromiso docente en las acciones de liderazgo, lo cual influirá directamente en el mejor desempeño de las actividades de enseñanza aprendizaje de los docentes, en el clima institucional del colegio y en el fortalecimiento de la gestión.

**1.4.3. Metodológica:** Esta investigación permitirá conocer la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente; así como la elaboración de un instrumento que permita recoger los datos sobre las dos variables.

**1.4.4. Social:** Los resultados de esta investigación serán de mucha utilidad a futuras investigaciones con el fin de incentivar en los docentes el compromiso en el liderazgo distribuido, lo cual permitirá que los que conforman el ambiente educativo sean beneficiados, contribuyendo a concientizar a los docentes en su rol de líderes lo cual redundará positivamente en su desempeño laboral en bienestar de sus estudiantes.

## **Capítulo II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación:**

##### **2.1.1. Internacionales:**

Baque y Viguera (2021), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador presentan su investigación “El docente y su desempeño en la educación virtual” donde tienen como objetivo hacer un análisis sobre el desempeño de los docentes a partir de la situación de educación a distancia. El diseño de investigación es mixto es decir aplicó los diseños cuantitativo y cualitativo, el tipo de investigación es descriptivo, se hizo una investigación bibliográfica revisando teorías y aportes. Para recopilar la información se realizaron encuestas. Las conclusiones fueron: La educación hoy en día tiene un nuevo aspecto por el uso de recursos tecnológicos e incide positivamente en el desempeño docente, lo cual impele a los profesores en utilizar técnicas y estrategias didácticas diferentes utilizando la tecnología virtual.

Galdames (2020); de la Universidad de Barcelona, España, en su investigación de doctorado “Prácticas directivas de Liderazgo distribuido: creación de oportunidades de desarrollo profesional docente para la mejora escolar. Un estudio de caso en el municipio de Colina, Chile” la cual busca especificar la noción de liderazgo distribuido la que es una estrategia que redundará en mejorar la eficiencia educativa. La investigación tiene un diseño cualitativo con un método de estudio de casos. El estudio es de tipo descriptivo y heurístico, la totalidad de población fueron los directores de 6 escuelas y 15 docentes líderes. Para la recolección de datos se realizaron entrevistas semiestructuradas y analizar documentos. Las conclusiones más importantes son que se formen equipos de liderazgo que se componga de directivos y docentes líderes quienes coordinen y desarrollen los procesos buscando alcanzar las metas. También los directivos procuran fortalecer la capacidad profesional docente Otra conclusión es promover en la institución educativa relaciones de confianza y el trabajo colaborativo

García (2019), de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, España, presenta su tesis doctoral “El liderazgo distribuido y la percepción de los equipos directivos en las escuelas públicas de educación primaria madrileñas” que tiene como objetivo describir

las experiencias y la forma en que se percibe el liderazgo distribuido en las escuelas primarias estatales madrileñas. El diseño de investigación es mixto es decir aplicando los diseños cuantitativo y cualitativo, el tipo de investigación es descriptivo. El diseño fue un estudio de campo con un estudio de casos en tres escuelas, el método utilizado fue el descriptivo. Dentro de las conclusiones se señalan las siguientes: esta forma de liderazgo se desarrolla considerablemente y es aceptada por los directivos de las 71 escuelas estudiadas en Madrid. También se concluye que las autoridades directivas interactúan con aquellos que tienen el liderazgo formal, inconstante, sus colaboradores y todos aquellos que forman parte de la comunidad educativa, tratando de compartir su poder en el grupo social, y distribuyen su capacidad de dirigir, de guiar, de tomar decisiones, algunas responsabilidades para orientar y encaminar a la institución. Por otro lado, se mejoraron algunos puntos como: motivación, mejor desarrollo de los grupos, fomentar el trabajo democrático en la escuela y ser flexible, con lo cual se logró transformar la organización, ser más competentes en el uso de la tecnología, ser innovadores y por tanto más efectivos. También se distingue que los directivos saben identificar las competencias de sus colaboradores y les encargan actividades según su especialización. También la evidencia nos muestra que la atención personal de un líder hacia sus colaboradores incrementa los niveles de entusiasmo y optimismo, reduce la frustración, transmite un sentido de misión y aumenta de manera indirecta el rendimiento. Como conclusión tenemos que un aspecto muy importante de este tipo de liderazgo es promover en toda la comunidad educativa un compromiso en común de la escuela que se convierta en la visión, de esta manera se van identificando mayores y diversas oportunidades de crecimiento. Teniendo una visión compartida e inspiradora la escuela puede fortalecer sus compromisos motivando a todos, especialmente a los profesores, a desarrollarse profesionalmente.

### **2.1.2. Nacionales:**

Holguin et al (2020) de la Universidad “César Vallejo” sede Lima, en su investigación “Competencias digitales, liderazgo distribuido y resiliencia docente en contextos de pandemia” se proponen hacer una investigación si existen relaciones entre el liderazgo distribuido, las competencias tecnológicas y la resiliencia de los profesores que trabajan de manera virtual debido a la pandemia. La investigación utilizó un diseño cuantitativo, con un nivel descriptivo correlacional y de corte transeccional. La población muestral estuvo conformada por 1251 profesores entre nombrados y

contratados tanto del sector público como privado y el instrumento para recopilar los datos es un cuestionario con escala de Likert. Dentro de las conclusiones tenemos: En el contexto de la educación a distancia los profesores tienen la capacidad de distribuir su liderazgo con otros docentes, poniendo en evidencia que tienen la capacidad de dominar el desarrollo de la educación remota teniendo una cierta libertad en cuanto a los directivos, también que los profesores manifiestan la disposición de ejercer el liderazgo. Otra conclusión es que los docentes contratados no asumen mucho el liderazgo y no hay mucha evidencia sobre su capacidad de resiliencia; y que, aunque en una dimensión bajo pero los profesores van demostrando su adaptación y capacidades para asumir su labor docente en contexto de aislamiento, no obstante, se puede concluir que existe la disposición para asumir el liderazgo y llevar con cierta tranquilidad estos procesos en un contexto de crisis sanitaria.

Cucho (2020) de la Universidad Católica “Los Ángeles” de Chimbote presenta su tesis “Liderazgo directivo y desempeño docente en tiempos de pandemia en las instituciones educativas de Pucallpa, 2020” cuyo propósito es detallar el tipo de relación que existe entre liderazgo directivo y desempeño docente en tiempos de pandemia. El tipo de investigación es cuantitativo con un diseño descriptivo no experimental de corte transversal. Para la recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios a 102 profesores: las conclusiones fueron todas positivas afirmando que hay una relación directa y significativa entre las variables liderazgo directivo y desempeño docente, de manera tal que se da una mejora en la labor educativa en la realidad de pandemia.

Victorio (2019) de la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle” de Lima, en su tesis “Liderazgo Distributivo y Competencias de Planeamiento Estratégico en el Personal Docente de la Institución Educativa 34127, Huarautambo, Yanahuanca, 2019” busca como propósito determinar si hay relación entre el liderazgo distributivo y las competencias de planeamiento estratégico en el personal docente de la institución educativa 34127, Huarautambo, Yanahuanca, 2019. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y su diseño es descriptivo, utilizando el método analítico sintético, La población y la muestra será la misma 20 docentes de la institución educativa 34127 de Huarautambo, Yanahuanca. Para la recolección de datos se utilizará la técnica de la encuesta con su instrumento que es el cuestionario. Se muestran las siguientes conclusiones: que hay correlación positiva entre el liderazgo distribuido y las competencias de planeamiento estratégico en sus tres dimensiones:

planificación institucional, planificación curricular y planificación de acción pedagógica.

### **2.1.3. Locales:**

Choque (2022) de la Universidad César Vallejo, presenta su tesis doctoral titulada “Liderazgo distribuido y comunidades profesionales de aprendizaje en el desempeño docente en una institución educativa pública - UGEL 03-Lima, 2021” en la cual se propone como objetivo determinar si el liderazgo distribuye y las comunidades profesionales de aprendizaje influyen en el desempeño docente. La investigación se desarrolló por medio del diseño transversal no experimental, el método fue hipotético deductivo, según su influencia fue de tipo básica, en cuanto al nivel fue descriptivo correlacional causal y utilizando el enfoque cuantitativo. La población la constituyeron 93 profesores y la técnica e instrumentos para el recojo de datos fueron la entrevista y tres cuestionarios que fueron sometidos al juicio de expertos para su validación. La conclusión fue que el liderazgo distribuido y las comunidades profesionales de aprendizaje si influyen de manera significativa sobre el desempeño docente.

Tiquillahuanca (2022) de la Universidad Católica de Trujillo “Benedicto XVI”, realiza su investigación de Maestría denominada “Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa N° 10141 7 de noviembre, Solecape – Mochumí, 2021”. Esta investigación busca establecer cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente. Es una investigación con un enfoque cuantitativo, de tipo básica y con un diseño no experimental que utiliza un nivel descriptivo correlacional. La población total fueron 25 personas entre docentes y directivos y para recolectar la información se aplicaron dos cuestionarios que fueron sometidos a juicio de expertos, obteniendo alto coeficiente de confiabilidad. La principal conclusión fue que no existe una correlación significativa entre las variables liderazgo directivo y desempeño docente.

Elías y Guzmán (2021) e la Universidad Católica de Trujillo “Benedicto XVI” presentan su tesis de Maestría denominada “Liderazgo y desempeño docente en la institución educativa experimental de la Universidad Nacional del Santa de Chimbote, 2021” donde se propone conocer si existe relación entre liderazgo y desempeño docente. Utilizaron un diseño no experimental, utilizando el tipo descriptivo

correlacional, con un enfoque cuantitativo y de tipo básica. La población la comprendieron 184 estudiantes de secundaria, la técnica para recoger los datos fue la encuesta y el instrumento que se aplicó fueron dos cuestionarios validados por el juicio de expertos y con altos valores en el Alfa de Cronbach. La conclusión más importante fue que existía una relación positiva fuerte entre las variables liderazgo y desempeño docente.

## **2.2. Bases teórico-científicas:**

### **2.2.1. Liderazgo:**

#### **2.2.1.1. Definición.**

Es necesario tener en cuenta la siguiente premisa que propone Stogdill (Como se citó en Pariente 2009) quien afirma que hay diversidad de conceptos cuando se trata definir el liderazgo, de manera tal que no se encuentra una noción estandarizada, sino que ésta depende de la capacidad y profundidad que desarrollan los investigadores los cuales nos van a proponer algunas más idóneas que otras. En el presente trabajo se va a presentar algunas de las más idóneas según el criterio de los investigadores.

Se inicia citando a Sovero (2003) cuando afirma que es el procedimiento de influenciar en los seres humanos de manera que actúen de manera disponible y con entusiasmo, buscando alcanzar los objetivos del equipo movilizándolo de manera importante sus capacidades. También afirmará que es la capacidad que tienen las personas de organizar, concertar y animar a los individuos y a los equipos de trabajo buscando lograr metas establecidas.

También se puede citar a Chiavenato (2002) quien va a decir que es el influjo entre personas sobre una o diversas circunstancias, que implica el trato comunicativo entre los individuos para lograr una o varias metas propuestas.

Por otro lado, también se cita a Madrigal (2011) quien lo define como toda acción dirigida a influenciar sobre las personas, implica poseer la disposición y capacidad de llevar la dirección buscando que las personas a su cargo se motiven, integren y mejoren sus actividades para alcanzar las metas propuestas, teniendo un lugar de poder para alentar crecimiento de todos los que forman la organización.

Trechera (2004) afirmará que el liderazgo es todo proceso que busca incidir en los comportamientos de las personas o colectivos, poniendo en práctica las destrezas y actitudes para dirigir.

Se entiende también el liderazgo como aquel procedimiento de influir sobre los demás de forma que se entienden y ponen de acuerdo sobre lo que se va a realizar y la manera en que lo harán, además del procedimiento poniendo el mejor esfuerzo personal como comunitario a fin de alcanzar las metas comunes (Yukl 2009).

Como lo afirma Padrón (2018) el liderazgo son todos los actos dirigidos a buscar el compromiso de los miembros de una organización con el fin de que aprendan y se puedan adaptar a situaciones problemáticas, buscando y aplicando soluciones a estos desafíos.

A modo de conclusión se puede afirmar que el término liderazgo se empezó a utilizar especialmente en el ámbito empresarial y de organizaciones dedicadas a diversos rubros, pero se ha ido introduciendo en el ámbito educativo de una manera paulatina teniendo en cuenta que la particularidad de las organizaciones es la que determina la función del o de los líderes porque no es lo mismo dirigir y liderar una empresa dedicada a la exportación de alimentos que dirigir y liderar una institución educativa. Además, se resume que el liderazgo es el don o talento que tienen los individuos para poder incidir, impactar en otras por medio de una comunicación fluida de ideas para poder alcanzar juntos algunos objetivos que son comunes a la organización donde se desenvuelven.

Se recalca que no existe un tipo estándar de líder, sino que hay diversidad de aspectos desde donde se puede mirar a aquél o aquellos que asumen esta función, por lo tanto, a continuación, se intentará dar una definición de líder.

#### **2.2.1.2. Líder:**

Como ya se ha afirmado en el apartado anterior el término liderazgo y líder no se pueden definir de manera estática, esto quiere decir que hay diversas acepciones cuando se trata de definirlos. Por otro lado, también es necesario tener presente que el tema del líder y del liderazgo se puede remontar a los inicios de la humanidad, pues desde los primeros grupos humanos siempre ha existido un individuo, o varios, que han sobresalido sobre los demás para guiar al grupo. Posteriormente estos conceptos se

desarrollaron más en los ambientes empresariales y que luego se aplicaron también al ámbito educativo o pedagógico.

Se inicia con la etimología y se recurre a la lengua latina donde se encuentra la palabra “*Lis*” “*Litis*” que significa disputa, querrela; de lo que se da a entender que todo líder está en constante actividad con sus congéneres para lo cual debe movilizar sus capacidades de manera de poder enfrentar y superar los procesos conflictivos que aparecen. También se recurre a la lengua inglesa donde se utilizan las palabras “*Lead*” que quiere decir camino y el verbo “*Leaden*” que quiere decir viajar; de lo que se da a entender que líder es el que no solamente es compañero de camino o viaje, sino que es el que va indicando hacia donde se debe ir para llegar a la meta. (Ganga y Navarrete 2013)

Pasando a los autores se empieza citando a Bass (2008) quien lo define como aquél que activa los cambios en otros individuos buscando propósitos afines o comunes.

También se referencia la definición del padre de la teoría de los rasgos Cattel (1943) quien va a afirmar que el líder es aquel individuo que genera cambios trascendentes en los rendimientos de los miembros del grupo y que tiene unos rasgos o características que lo diferencian de los demás.

Se cita a Gibb (Como se citó en Padrón 2018) quien producto de sus investigaciones va a afirmar que líder es la persona o el grupo de individuos que son escogidos normalmente para impulsar, promover, supervisar los esfuerzos de los miembros de la organización para conseguir el objetivo convenido por todos. (p. 72)

Por otro lado, Keith Davis (Como se citó en Padrón 2018) lo definirá como la capacidad que tiene la persona de lograr el convencimiento de otros a fin de que puedan tener el convencimiento y entusiasmo de alcanzar propósitos previamente dialogados. (p. 72).

Otra concepción interesante es la que proporciona Peiris (Citado en Bass 2008) cuando afirma que es el individuo que posee una capacidad de poder sobre los demás componentes de la institución y que por medio de ella convence e impele al cambio de los modos de pensar y comportamientos, demostrando su influjo sobre la organización (p. 120).

Se concluye con la definición que propone Peiró (1991) quien afirma que es el individuo que realiza esa función y que es como el referente para que los demás miembros de la organización trabajen en el propósito buscado; es decir es aquél que influye en los demás.

A manera de resumen se afirma que existen individuos que tienen capacidades y cualidades (innatas: líder carismático; o aprendidas: líder burocrático) que les impelen a tomar iniciativas y a incidir en otros individuos con el fin de involucrarlos, por medio del diálogo y el entusiasmo, en el logro de un objetivo común, a éstos los podemos identificar como el líder o los líderes.

Como la categoría liderazgo es entendida en la medida de las personas que lo ejercen, es decir del o de los líderes y teniendo claro que cada persona posee cualidades y atributos diferentes, es importante saber que existen teorías y tipos de liderazgo.

#### **2.2.1.3. Teorías del liderazgo:**

Conforme se ha ido utilizando y visibilizando más los aportes del liderazgo al buen funcionamiento y desarrollo de las organizaciones, se ha ido haciendo necesario, por parte de la ciencia que estudia la conducta humana, buscar las razones de porqué existen personas que sobresalen por encima de otras y que las identificamos como líderes, los cuales deben tener unas características particulares diferentes a las de los demás. A continuación, se presenta un trabajo presentado en la web por Rodríguez (2018):

- **Teoría del Gran Hombre:** Postula que algunas personas tienen el don del liderazgo desde su nacimiento pues poseen habilidades sociales tales como personalidad atrayente y motivadora, son inteligentes y animosos. Con esta afirmación se puede concluir que el liderazgo es algo innato en algunos individuos, el carisma es algo inherente a ellos. Uno de sus impulsores es Thomas Carlyle.
- **Teoría de los rasgos:** Es algo parecida a la anterior pues postula que los individuos poseen por herencia genética algunos rasgos y características que les hacen más propensos para liderar grupos de personas. Centra su observación en los rasgos de comportamiento y en la personalidad. Uno de sus insignes propagadores es Catell.

- **Teorías de contingencia:** Esta teoría propone que el liderazgo es una interacción de varios factores: personalidad, sus necesidades y el medio donde se desarrolla. Para ejercer el liderazgo se deben tener en cuenta los factores externos circundantes.
- **Teorías situacionales:** Afirma que mucho tiene que ver en los comportamientos del líder las situaciones que vive y a las que se enfrenta, de tal manera que situaciones determinadas podrán hacer que el líder cambie de rumbo, de aquí que no todos pueden afrontar algunas situaciones.
- **Teorías del comportamiento:** Esta teoría propone que los líderes alcanzan tal denominación en la medida en que van aprendiendo mientras se observa y desarrolla, es decir que independientemente de las características o cualidades con que haya nacido puede adquirir el liderazgo.
- **Teorías participativas:** Afirma que el líder tiene en cuenta a los que interactúan con él y que además los involucra por ejemplo cuando va a tomar alguna decisión buscando que todos puedan contribuir. Por esta participación logra que los demás se sientan valorados y potenciarán su capacidad de aportar más decididamente.
- **Teorías transaccionales o de gestión:** Es la manera más extendida de ejercer el liderazgo, pues busca la transacción entre el líder y los seguidores, buscando el mejor funcionamiento estimulando con premios y castigos. El líder se encarga de gestionar los esfuerzos y logro de metas.
- **Teorías Transformacionales:** Por medio de esta se busca fortalecer las relaciones del líder con sus colaboradores, donde el guía motiva, estimula y les acompaña para que pongan lo mejor de sí buscando lograr la excelencia en el trabajo realizado.

#### 2.2.1.4. Tipos de liderazgo:

En este apartado se describirán los diferentes tipos de liderazgo de acuerdo con las particularidades de los grupos de individuos que ejercen el liderazgo, es importante decir que esta información está referenciada del portal web [universia.ar](http://universia.ar):

- A) **Líder Burocrático:** Es aquél que se rige a partir de órdenes de mando o cumpliendo estrictamente un reglamento de acciones concretas. De aquí se desprende que es un individuo que no toma en cuenta los aportes de los

demás, simplifica su trabajo cumpliendo tareas y supervisa que se realicen según lo propuesto.

- B) **Líder Autocrático:** Ejerce su liderazgo imponiendo sus decisiones, sin atender a los demás, lo cual demuestra inseguridad en su personalidad.
- C) **Líder Democrático:** Se preocupa por promover el trabajo colaborativo o en equipo, para lo cual motiva los trabajos y modos de pensar de sus seguidores con lo que promueve un buen ambiente en la organización; es por esto que es el más solicitado por casi todas las organizaciones.
- D) **Líder Carismático:** Es un individuo entusiasta, inspirador, con energías y que motiva a sus seguidores o compañeros de trabajo. En la toma de decisiones se deja llevar por la intuición y decide rápidamente lo que es mejor para la organización.
- E) **Líder Consciente:** Es aquél que se preocupa por escuchar las opiniones, busca que todos aprendan por lo que enseña con generosidad, es un motivador nato y con confianza delega funciones a los que le acompañan.  
Promueve en todos, la realización de sus trabajos con inspiración busca ser empático y afectuoso utilizando la inteligencia emocional.

### **2.2.2. Liderazgo Pedagógico o Docente:**

Cuando se utiliza este término se hace referencia al acuerdo que se da entre los profesores de la institución educativa, buscando desarrollar e intercambiar aprendizajes y actividades que serán importantes en el buen funcionamiento de esta. (Harris y Lambert, 2003)

Los autores Troen y Boles (1992) lo definen diciendo que es una manera de trabajo en equipo donde todos los profesores comparten sus habilidades mediante el trabajo colaborativo o en equipo.

Se cita también a Lieberman y Miller (2005) quienes afirmarán que desarrollar el liderazgo en los profesores hace que mejoren su autoestima, se motiven y estimulen, además de hacerlo con sus compañeros de trabajo.

Por su parte Mujis y Harris (2003) afirman que este liderazgo de los docentes estimula que se cree un ambiente de colaboración, el cual promueve el cambio de las escuelas, las que se convierten en organismos de aprendizaje o que aprenden donde se evita la separación de sus integrantes. Con este liderazgo se busca empoderar a los

docentes en su misión y que esto los lleve a colaborar para lograr las metas trazadas en común.

Gutiérrez (2019) en su investigación afirma que involucrar a los docentes cuando se van a tomar decisiones importantes y el compartirles funciones para que ejerzan el liderazgo, fortalece en ellos la confianza en sus propias capacidades, así como aumenta la capacidad de realizar su labor más satisfactoriamente.

Bolívar (2015) afirmará que este es un trabajo que se comparte, sin tomar decisiones unilaterales, sino que se busca el involucramiento de todos los actores de la educación para fomentar su propia mejora.

También se cita a Contreras (2016) quien va a afirmar que este liderazgo se debe enfocar en la forma de enseñar buscando compartir el mismo fin entre los actores de la comunidad, especialmente en los profesores y en su mejora como profesionales.

Es importante el aporte que presenta el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDr 2014) documento que propone a este liderazgo como el indicador número dos para alcanzar las metas educativas, manifestando así su influencia para mejorar los aprendizajes.

En resumen, y a manera de conclusión, se afirma que este tipo o estilo de liderazgo docente debe promover en aquellos que ocupan cargos de dirección comprometerse e involucrar a los docentes para buscar de manera conjunta las metas propuestas. Esto necesariamente implica una relación entre ambos, de manera que los docentes reciban el liderazgo, que el director les comparte, para que encaminen juntos el trabajo logrando un buen ambiente de trabajo y por consiguiente que se esfuercen al máximo para conseguir el objetivo. En conclusión, este liderazgo docente debe ser alentado y promovido en las instituciones educativas.

### **2.2.3. Liderazgo Directivo:**

En un inicio cuando se realizaban investigaciones sobre liderazgo aplicado a la educación, se hacía en función a conocer más sobre las “escuelas eficaces”, de donde emerge la figura del director quien es el que lleva en sus manos las riendas de la institución educativa y debe desarrollar la función de formador incluso de sus mismos colegas quienes deben ser sus colaboradores más cercanos y eficaces, es justamente en este contexto organizacional en que destaca más la figura y rol del director.

Es necesario puntualizar que se han realizado estudios sobre los medios que condicionan la calidad de la educación donde hay un factor que resalta y es importante en la búsqueda de mejorar el servicio educativo con calidad y es que el directivo sea un líder, que después de la labor que realiza el profesor en su salón de clases, es la segunda condición necesaria hacia la mejora de los aprendizajes; también se puede afirmar que por medio del liderazgo de los directivos se influye cuando se quiere cambiar e innovar en la escuela.

También es importante y necesario aclarar que no siempre quien dirige necesariamente tiene que ser un líder dado que estas son definiciones diferentes, pues como lo afirman Maguzzato y Reaunau (Como se citó en Bass 2008) Todos los que tienen una autoridad formal dentro de la escuela están encargados de dirigirla y debe exigirse en ellos el liderazgo, mientras los líderes son quienes influyen con su carisma en los miembros del grupo, aunque no tenga formalmente la autoridad.

Se cita a Leithwood (2009) quien afirma que los directivos ejercen su liderazgo cuando movilizan a otros e influyen en ellos de modo que se articulen en la escuela y puedan alcanzar los objetivos comunes.

Importante la definición propuesta por Espino (2014) quien dice que es la forma de llevar la dirección de un grupo pero que se centra en uno que ejerce el liderazgo y que va tomando las decisiones buscando el objetivo conjunto, pero que no promueve la creatividad e iniciativas de los que colaboran con él. (p. 33)

Se tiene en cuenta lo que afirman Miras y Longás (2020) quienes afirmarían que el líder directivo exitoso se preocupa por comprender de manera profunda la realidad de la institución educativa y en base a ese conocimiento buscar los procedimientos más pertinentes para compartir su propio liderazgo con los que trabajan a su lado buscando la mejora de los aprendizajes. Busca el empoderamiento, señala el camino, les motiva, identifica las habilidades escondidas, fomenta la mejora en el campo organizativo, metodológico, estructural buscando cambiar para mejorar.

De lo anterior se colige que los directores son responsables de buscar la transformación de su escuela, estimulando y desarrollando un ambiente favorable para el trabajo colegiado, apoyar en el crecimiento profesional de los profesores y además buscar el crecimiento de su institución y de todos los miembros que la conforman (Miras y Longás 2020).

Se referencia la opinión de Murillo (2006) quien dice que el líder directivo debe ejercer su función desde dentro de la institución de manera tal que sea iniciador, impulsor, facilitador y gestor del proceso de cambio. Obviamente debe estar preparado técnicamente, además de demostrar un gran compromiso con la institución, la comunidad y la educación poniéndose al frente de este procedimiento transformador.

Se añade la afirmación de House (1971) quien menciona que el éxito del líder se basa también en la forma en que interactúa con el medio y las situaciones que le rodean desarrollando un comportamiento adecuado. En cuanto a su función, es el que dirige, que busca la productividad, apoya y participa junto a los demás; en cuanto al entorno tiene en cuenta las cualidades de sus colaboradores y las necesidades del medio donde se desenvuelve.

Se tiene que los líderes directivos son aquellos que enrumban a sus instituciones teniendo como metas que todos puedan desarrollarse, se ocupan de supervisar el cumplimiento de las metas trazadas y fomentan que exista un clima favorable para que se desarrollen los aprendizajes y se conviva positivamente (Mullins, Martin, Ruddock, O'Sullivan y Preuschoff 2009).

Siguiendo lo afirmado por Alig-Mielcarek y Hoy (Como se citó en Maureira et al 2014) los directores se muestran como líderes cuando proponen metas conjuntas, monitorean el cumplimiento de estas y retroalimentan estos procesos, aunque también velan porque se promueva un ambiente adecuado para el fin educativo. (p. 137)

ASPECTOS \ ENFOQUE	TRADICIONAL	NUEVO ENFOQUE
<i>¿Quién es un director?</i>	Administrador burocrático.	Líder pedagógico.
<i>Gestión Escolar</i>	Centrada en lo administrativo.	Centrada en los aprendizajes.
<i>Organización Escolar</i>	Rígida en su estructura y atomizada en sus funciones.	Democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.
<i>Instrumentos de Gestión</i>	Únicamente normativo y poco funcionales.	Consensuados, permanentemente revisados y altamente funcionales.
<i>Familia y comunidad</i>	Únicamente como proveedores de recursos.	Aliados y colaboradores que favorecen el proceso de enseñanza-aprendizaje.
<i>Prácticas directivas</i>	Autoritarias o permisivas.	Democráticas y constructivas.
<i>Monitoreo pedagógico</i>	Indiferente / observador / censor	Crítico-reflexivo / Asesoramiento pedagógico

institución buscando la vinculación de los docentes, padres de familia distribuyendo su poder y generando un ambiente adecuado para que los alumnos puedan aprender mejor.

### Figura 1

*Cuadro comparativo entre el enfoque tradicional y el nuevo enfoque del liderazgo directivo.*

*Nota:* El cuadro muestra la diferencia entre el director tradicional y el nuevo enfoque del liderazgo directivo. Fuente: imagen obtenida de Red Educativa Mundial.

Como se ve en la figura 1 hay una tendencia a transformar la labor del directivo, dejando atrás la mirada tradicional y buscando un nuevo enfoque donde se enfatiza el liderazgo.

Con la finalidad de promover la figura del director y también para tener parámetros mediante los cuales se pueda conocer si los responsables de dirigir las instituciones están realizando bien su función es que se promovió el Marco del Buen Desempeño del Directivo, el cual ofrece las competencias y capacidades que deben tener los directivos.

#### **2.2.3.1. Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDDr)**

Buscando replantear todo el aparato educativo peruano, es que se propone una transformación que permita a las instituciones educativas tener una mayor autonomía y de esta manera poder desarrollar gestiones que apunten no solamente al plano administrativo sino también a la parte pedagógica, es decir a mejorar los procesos en que se enseña a los alumnos, convirtiéndose así en espacios donde se promueva el mejoramiento del servicio educativo, estimulando la inclusión y la pertinencia en sus estrategias educativas.

Es en este contexto, es que se busca alentar a quienes están al frente de las instituciones educativas para que asuman una función de liderazgo entre sus pares y para los cuales se prepara este documento que viene a ser un instrumento importante para que puedan desarrollar planes integrales de mejora.

Es por esta razón que este documento que va a ser reconocido por sus siglas MBDDr se define a sí mismo como:

Un componente determinante para transformar el colegio que se sitúa como una política de incremento y mejora de la educación llevada a cabo por el Ministerio de Educación (MINEDU). Esto teniendo en cuenta que todos los colegios deben ser los gestores responsables de esta transformación en el sistema de enseñanza aprendizaje, poniendo como centro que todos los estudiantes alcancen de manera organizada las competencias requeridas para su nivel de estudio. (p. 30)

De esta manera el MBDDr servirá para tener directores que hayan pasado por una selección y formación pertinentes, además de que puedan formar una organización a la cual se pueda acceder cuando se les necesite. Pues este marco servirá como referencia para modelar el perfil de los directivos a cargo de las instituciones educativas.

Se menciona también los propósitos a los cuales apunta este documento:

- ✓ Determinar con claridad y de manera conjunta que se debe fomentar en los directivos el ser líderes pedagógicos preocupados en que los estudiantes aprendan y que se reconozca la importancia de la función del director en el buen funcionamiento de la institución educativa.
- ✓ Establecer cuáles son las habilidades que identifican a un director eficiente, buscando aquello que caracterice su profesionalidad.
- ✓ Tener claridad para realizar los procedimientos de elección, clasificar sus desempeños, el desarrollo de su formación y perfil profesional de los directores. (p. 30)

En cuanto a la forma en que está estructurado este MBDDr se tiene que está constituido por: Dos (02) dominios, seis (06) competencias y veintiún (21) desempeños.

Estos elementos que ayudarán a mejorar y a reafirmar la práctica directiva son definidos y clasificados de la siguiente manera:

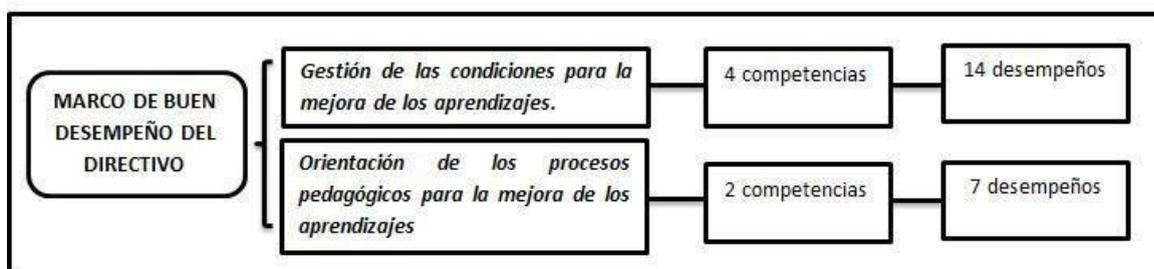
- ✓ **Dominios:** Se refiere a las competencias que forman parte de todo lo que le corresponde como específico a la labor del director. Están unidos entre sí influyendo uno en el otro para que la función directiva pueda desarrollarse integralmente.
- ✓ **Competencias:** La capacidad de realizar algo en un momento determinado es decir desempeñar compromisos, cumplir con los deberes de la mejor

manera, capacidad de reflexión, tener las nociones claras y saber que sus aciertos y desaciertos tendrán consecuencias en la sociedad.

- ✓ **Desempeños:** Es todo acto realizado por el director que pone de manifiesto su capacidad para lograr la competencia.

**Figura 2**

*Composición del Marco del Buen Desempeño del Directivo*



*Nota:* La figura presenta cómo está dividido el MBDDr. Fuente: imagen tomada de la página web de la Red Educativa Mundial.

A continuación, se presenta el contenido del Marco para mejor conocimiento y aplicación:

### **Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes:**

Incluye aquellas habilidades para transformar la escuela mejorando los aprendizajes y son el planeamiento anual, promocionar una convivencia intercultural y democrática, la implicancia de la comunidad y familia, y la evaluación constante de su labor.

- ❖ **Competencia 1:** Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.
- **Desempeño 1:** Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.
- **Desempeño 2:** Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.

- ❖ **Competencia 2:** Promueve y sostiene la participación de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración y el reconocimiento de la diversidad.
- **Desempeño 3:** Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.
- **Desempeño 4:** Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración, comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.
- **Desempeño 5:** Maneja estrategias de prevención y resolución de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.
- **Desempeño 6:** Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.
- ❖ **Competencia 3:** Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.
- **Desempeño 7:** Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.
- **Desempeño 8:** Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.
- **Desempeño 9:** Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.
- **Desempeño 10:** Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.

- **Desempeño 11:** Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.
- ❖ **Competencia 4:** Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de los aprendizajes.
- **Desempeño 12:** Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.
- **Desempeño 13:** Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.
- **Desempeño 14:** Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.

## **Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes**

- ❖ **Competencia 5:** Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de una institución educativa basada en la colaboración, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.
- **Desempeño 15:** Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.
- **Desempeño 16:** Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.
- **Desempeño 17:** Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de estas.
- ❖ **Competencia 6:** Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

- **Desempeño 18:** Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.
- **Desempeño 19:** Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.
- **Desempeño 20:** Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.
- **Desempeño 21:** Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

#### **2.2.4. Liderazgo Distribuido**

En este apartado se va a profundizar sobre esta forma novedosa de ser líderes, la cual está siendo promovida actualmente a nivel pedagógico y que, según el parecer de algunos autores, servirá de manera importante para la transformación que exige la educación en este tiempo.

Es importante tener en cuenta que en la actualidad la discusión sobre el liderazgo se ha trasladado del líder individual, heroico y clásico hacia constituir un liderazgo de conjunto donde es la organización la que asume este rol, pero sin dejar de lado la formalidad, aunque se promueve que todos los que forman parte de ésta aporten sus propios liderazgos para la consecución de metas compartidas. Según esto se afirma que se debe promover que se practique el liderazgo, independientemente de la persona o personas que las realicen.

De lo anteriormente afirmado se puede deducir que, si se busca mejorar la calidad de la educación y que las escuelas sean renovadas, se debe fomentar que todos los miembros de la comunidad educativa y de manera particular los docentes asuman su compromiso con responsabilidad y eficacia. No se debe cargar únicamente esta responsabilidad en el director o equipo directivo, sino que éstos deben tener la

capacidad de distribuir esta responsabilidad promoviendo en los docentes que asuman funciones y tomen decisiones, es decir que asuman la función de líderes dentro de la escuela. Leithwood et al., (2006) dirá que este tipo de liderazgo va a permitir que un mayor grupo de personas desarrollen sus capacidades y talentos lo cual será en beneficio de la institución y evitará que se les recargue de labores a quienes formalmente asumen labores de dirección.

Se inicia referenciando a Gronn (2002) quien afirma que esta concepción de liderazgo se inició en el año 1954 cuando Gibb, estudioso de la psicología social, busca entender las influencias interpersonales dentro de las organizaciones. Estos estudios concluyen en que hay diferencias entre un liderazgo individual y otro liderazgo que denomina distribuido denominándolo así porque se comparte o dispersa entre los demás individuos del grupo humano. En estos colectivos con propósitos en común hay la posibilidad de que surjan otras posibilidades de influencia o liderazgo, donde por ejemplo se identifican aquellos que llevan más tiempo trabajando en la organización o quienes tienen mayor preparación teórica.

Gronn (2002) define este liderazgo afirmando que es una cualidad sobresaliente de algunas personas que se relacionan con otros (seguidores) en los cuales se distribuye la gestión de manera añadida o integral. Este liderazgo implica realizar acciones concertadas, la reciprocidad y trabajar de manera colaborativa.

Se tiene en cuenta que es una nueva mirada a la función del director quien siendo visto como un simple administrador se convierte en un operador que transforma, que identifica y potencializa sus capacidades a aquellos que forman parte activa en la institución buscando una meta en común. De esta manera se promueve acciones que se distribuyen promoviendo un ambiente democrático, con actividades que se comparten en los equipos. Todo esto contribuirá de mejorar manera antes que los que tienen el liderazgo formal lo pretendan hacer todo de manera exclusiva (Bennet et al. 2003)

De otro lado Spillane et al. (2003) afirmará que es el conjunto de acciones fruto del intercambio de relaciones entre individuos que ostentan formalmente el liderazgo, los que le siguen y el contexto o situación en que se desarrollan estas relaciones. Este liderazgo comporta una visión integral pues no se genera solamente en el plano individual sino comporta un conjunto de relaciones interpersonales, donde cada uno

asume un liderazgo y se debe explotar cada una de las competencias para poder alcanzar las metas propuestas en la organización.

El mismo autor hará la distinción entre los diversos liderazgos que aparentemente son similares: Distribuido, colaborativo, democrático y compartido. Si es verdad que el liderazgo colaborativo es distribuido, pero no necesariamente el distribuido será colaborativo pues depende de la situación; así mismo el distribuido puede ser democrático, pero también autocrático; y cuando se habla del co-liderazgo es compartir entre varios líderes y el distribuido relaciona no sólo a otros líderes sino también a los seguidores y el contexto.

Para Murillo (2006) este liderazgo es el que identifica cada una de las características de los individuos que forman parte de la escuela, teniendo en cuenta las responsabilidades que se les ha encargado como función y que se han trasladado del director a los profesores según las capacidades requeridas. Cada uno de los integrantes debe desarrollar sus funciones de manera coordinada buscando un objetivo en común, tratando de evitar la competencia entre los que ejercen el liderazgo.

Se cita a Bolívar (2000) quien afirma que este liderazgo no es un simple modo de delegar funciones o promover el trabajo participativo, sino que busca que la escuela sea un equipo de profesionales que aprenden. (p. 30)

También se acota que este tipo de liderazgo no es solamente repartir las tareas a realizar entre los profesores, aunque es verdad que conlleva el deber de comunicarse de manera horizontal, también de relacionarse y coordinar entre todos los colaboradores que realizan el trabajo; para lo cual tanto directivos como profesores deben estar debidamente capacitados y actualizados para poder asumir y desarrollar dicha función (López 2010).

También se cita lo que afirma el National Collegge for School Leadership (NCSL) donde se afirma que son los recursos utilizados para influir en las personas buscando lograr metas y objetivos programados, buscando que todos tengan una visión común dentro de la institución educativa (Bush y Glover 2003).

Se cita a Harris (2008) quien afirma que mediante este liderazgo se busca dar mayor importancia al trabajo inter relacionado de varios individuos que asumen un liderazgo dentro de la institución, aparte de si es que tienen o no una función formal que

implique el liderazgo, buscando superar la figura el líder que va marcando el rumbo del trabajo y los demás le siguen y obedecen, y cambiar esta visión por la de que dentro de la institución todos los que son parte de ella deben estar comprometidos y entusiasmados en la mejora de sus capacidades para hacerla progresar. (pp. 23-25) La misma autora, junto con otro investigador, afirmarán que existe el reto de que en las instituciones no se creen dependencias de líderes heroicos o genios que se encarguen de dirigirlos, sino que se promueva en éstas un ambiente y un equipo de personas que busquen generar de manera colaborativa y trabajando en equipo, las mejoras en todos los ámbitos de su competencia (Harris y Lambert., 2003, p. 181)

Se cita también a Ahumada et al., (2018) quienes van a afirmar que este liderazgo tiene que ser una característica propia en las escuelas y se evidencia en el trabajo conjunto de los líderes educativos y sociales, incorporando en sus prácticas el trabajo colaborativo para crear un ambiente de confianza y, a su vez, hacer más fructífero el trabajo realizado pues todos buscan un objetivo en común para mejorar la práctica educativa de la escuela.

Se puede citar también a MacBeath (2011) quien habla de liderazgo “diseminado” tratando de afirmar que en la institución debe haber un clima apropiado donde puedan desarrollarse los liderazgos independientes de las funciones asignadas a cada uno, procurando que los individuos manejen sus capacidades según lo que se les haya encargado como rol y que puedan con iniciativa y creatividad buscar el cambio y la mejora de la institución.

De la misma manera se cita a Leithwood (2009) quien afirma que es la suma de todas las acciones que buscan guiar e influenciar y que involucren a individuos de todas las instancias, antes que la totalidad de capacidades personales y rasgos que caracterizan a la persona que está formalmente en un cargo que exige liderazgo. (p. 98)

De todas estas definiciones se puede resumir y concluir afirmando que ante la necesidad de transformación de las instituciones educativas y teniendo en cuenta que los líderes heroicos ya no tienen mucha cabida en este mundo donde todo se mueve a partir de interacciones de grupos o equipos de trabajo, surge esta concepción “nueva” de liderazgo distribuido donde se prioriza que aquellos que están dentro de la escuela, y que cuentan con capacidades necesarias y pertinentes, asuman una actitud diferente de responsabilidad y toma de decisiones, siendo conscientes de que esta labor de liderazgo

va a beneficiar sobre todo a sus estudiantes, quienes son el centro de toda esta tarea de búsqueda de la calidad en el campo educativo.

Este liderazgo distribuido es la herramienta que permitirá a las instituciones educativas realizar su fin principal que es mejorar la manera en que los alumnos aprenden y que alcancen las metas establecidas como básicas, aunque en muchos casos puede haber resistencias tanto en aquellos que tienen alguna función formal pues se les hace difícil distribuir su autoridad y poder; pero también en algunos docentes que no quieren comprometerse en este tipo de liderazgo y prefieren trabajar guiados por un líder que les indique las tareas a realizar.

Aún con estas dificultades se puede afirmar que esta forma de practicar la dirección va a permitir en los centros educativos el fomento del trabajo colaborativo entre todos los integrantes, se promoverá también un ambiente positivo y de compromiso en todos los que forman parte de la institución; y por último como consecuencia de estos dos se logrará que la institución educativa pueda alcanzar sus propósitos, logrando perfeccionar la calidad de la educación.

Según un estudio utilizado por Maureira (2016) este autor descubrió seis modelos de distribuir el liderazgo

- **Distribución formal:** Es la forma en que se distribuyen las responsabilidades, teniendo en cuenta la estructura y organización de la institución.
- **Distribución Pragmática:** Cuando se distribuye el trabajo entre los docentes buscando aliviar el trabajo de los directivos.
- **Distribución estratégica:** Cuando hay una perspectiva más de largo plazo, teniendo en cuenta la misión y visión de la organización.
- **Distribución incremental:** Es la que busca ampliar el liderazgo en más miembros de la institución.
- **Distribución oportuna:** Se asume el liderazgo en respuesta a una necesidad oportuna más que según una planificación.
- **Distribución cultural:** El liderazgo se distribuye entre los miembros que están relacionados fuertemente dentro de la organización ya sea por valores o por la común idea de ver la vida y ejercer el liderazgo.

#### **2.2.4.1. Investigaciones internacionales sobre Liderazgo Distribuido**

Es importante tener en cuenta que, tal como lo afirma Harris (2008), cuando se habla de liderazgo distribuido se puede afirmar que en teoría tiene muchas ventajas, aunque todavía hay mucha debilidad en la práctica de dicho concepto, de aquí que se concluye que se necesita seguir investigando y poniendo en práctica de manera profunda de este tipo de liderazgo. Es por esta razón que solamente ha habido algunas experiencias aisladas de aplicación de este liderazgo.

A continuación, se presentan algunas investigaciones y prácticas realizadas alrededor del mundo y que son posteriores al año 2000.

Se empieza citando un proyecto localizado en Finlandia que es un país paradigmático en el ámbito de la calidad educativa. En la ciudad de Tampere en el 2007 se proponen trabajar en conjunto el municipio con las escuelas buscando que el liderazgo se redistribuya entre ambos de tal manera que se fomente el tomar decisiones importantes aumentando las responsabilidades y promoviendo proyectos. La base es la confianza y la capacitación de parte del municipio.

Por otro lado, en Bélgica se cita la investigación de Piot y Kelchtermans (2016) quienes promueven que en las escuelas se tenga en cuenta la disposición de quienes forman parte de ella para poder distribuir el liderazgo buscando el trabajo colaborativo entre ellos.

También se cita las experiencias realizadas en Malta donde se practica como parte de la política educativa; en este sentido Mifsud (2017) afirma que hay dificultad pues este tipo de liderazgo surge de manera espontánea entre los actores de la educación, mientras que como política educativa se vuelve algo rígido y además las funciones siempre vienen designadas de manera arbitraria.

Una situación diferente se vive en Inglaterra donde los autores Currie et al. (2005) descubren que no hay mucha evidencia del desarrollo de esta forma de liderazgo, dado que el gobierno en su política educativa exige a los directores resultados tanto al interno como al externo de la escuela, lo que no motiva la distribución de su liderazgo.

Parecida situación se refleja en Sudáfrica donde Sibanda (2017) llega a la conclusión de que no obstante que se promueve como política pública educativa el desarrollo de este tipo de liderazgo los resultados indican que la situación cultural

vivida por el país de exclusión impide que el liderazgo se pueda distribuir adecuadamente.

En los Estados Unidos de Norteamérica entre los años 2004 – 2007 se instaló el proyecto Nebraska Math para promover el liderazgo distribuido con los docentes de secundaria en Matemáticas donde se incluyó también algunos aspectos administrativos o de gestión. Fortaleciendo en los profesores la motivación y promoviendo el cultivo de sus talentos.

Se cita también lo que el Annenberg Distributed Leadership Project (DLP) donde los investigadores Harris y DeFlaminis (2016) afirman que, si hay distribución del liderazgo, hay mejoras en el campo del mejor funcionamiento de la organización educativa, se sienten más eficaces, hay mayor confianza entre todos, los docentes están satisfechos y aprovechan en aprender unos de otros. Para esto es importante que todos los miembros de la organización estén comprometidos para lograr los mejores resultados.

También en EE. UU. se realizó un proyecto dirigido por Larraín (2017) sobre el liderazgo distribuido llegando a la conclusión de que éste influye de manera positiva pues promueve un buen ambiente en la comunidad educativa y esto afecta de manera positiva en la forma en que los docentes enseñan y los estudiantes aprenden.

Por otro lado, como lo afirma Lavin (2016) existen algunos estudios realizados en tres escuelas de Chicago por Bryant (2003), Kets de Vries (1990) y Spillane et al. (2001) sobre el liderazgo distribuido donde han confirmado que su aplicación ha logrado mejoras en cuanto a los logros académicos de los alumnos. (p. 26)

En Canadá, específicamente en la ciudad de Alberta, entre los años 2006 y 2007 se inició un programa para el desarrollo profesional de los directores donde se promueva el liderazgo del director de manera holística pero que debe ser distribuido con sus colaboradores para lograr los objetivos propuestos como colectivo.

Se cita a Mascall et al. (2009) quienes en una investigación descubrieron que aplicar el liderazgo distribuido contribuye a fortalecer la confianza entre el equipo de docentes y de ellos con el director. Al distribuir su poder el director se convierte en alguien más cercano y en quien se puede confiar para lograr las metas conjuntas.

Por último, se cita unos trabajos promovidos en la ciudad de Antofagasta (Chile 2008-2010) donde se hace el experimento llamado “Estudio Programa Futuro Hoy” y se aplicó en las escuelas de preescolar donde se busca que las profesoras se involucren en el cambio de sus escuelas promoviendo el liderazgo distribuido mediante talleres donde participan todos y buscando una educación de calidad.

También en este país Derby (2017) hizo un estudio para ver el porcentaje de aplicación de este tipo de liderazgo en tres escuelas municipales, donde se obtuvo la conclusión de que la gestión está centralizada en el director quien actúa de manera exclusiva y poco comparte o relaciona sus compromisos con los demás miembros de la institución.

De estas experiencias se puede concluir que dentro de las pocas experiencias de aplicación del liderazgo distribuido hay algunas que han sido exitosas y otras en las cuales ha habido mayor dificultad para poder aplicarlas, pero estas últimas generalmente han sido por la cultura de las organizaciones y por la individualización que se hace del liderazgo. De lo cual se puede concluir que si se aplica el liderazgo distribuido en las instituciones educativas las condiciones mejorarán entre los directivos y docentes y en consecuencia, los aprendizajes de los alumnos también serán mejores.

#### **2.2.4.2. Equipos de Liderazgo**

Se inicia citando a Maureira y Garay (2019) quienes afirman que este tipo de liderazgo implica agrandar la visión convencional que se tiene sobre el liderazgo de tal manera que este concepto se amplía en el número de individuos que lo ejercen. Sugiriendo que el poder del líder se debe distribuir entre un grupo o equipo de liderazgo que incluyen a los profesores y personal que participa en la institución.

De esto se afirma con Horn (2013) que al practicar este tipo de liderazgo los directores originan mejoras en la institución educativa pues empoderan a más actores y buscan la mejora en la formación de los actores, es así como surgen las comunidades que aprenden promoviendo la interacción de relaciones por parte de los actores educativos.

Debe quedar claro que este tipo de liderazgo no es una receta mágica que se fomenta y los resultados se ven a primera vista y de inmediato, sino que debe la escuela realizar las adaptaciones correspondientes buscando instalar equipos o redes de trabajo,

mediante las cuales los profesores se interrelacionarán, compartiendo sus aprendizajes, buscando su empoderamiento y realizando funciones de responsabilidad como lo afirman Harris et al (Como fue citado en Horn 2013).

Estos equipos o redes de liderazgo son promovidos por él o los que tienen la función formal de directivos quienes alientan las capacidades o habilidades de los que colaboran en la institución, los animan al compromiso buscando el bienestar de la propia organización. Motivándoles a participar de manera colaborativa en la edificación de comunidades de docentes que aprenden y redes que se interrelacionan entre sí (Longo, 2008)

De esta manera el liderazgo distribuido es producto de la concertación de las personas poniendo en favor del grupo sus experiencias e iniciativas logrando objetivos más y mejor estructurados que si trabajaran de manera individual. De esta manera surge el término utilizado por Gronn (2008) que es la heterarquía para afirmar que es un liderazgo que se comparte de manera horizontal donde quienes toman decisiones son los que tienen más experiencia, que ostentan la autoridad formal y que, por tanto, se responsabilizan de sus decisiones y de las consecuencias obtenidas, las cuales son acatadas y promovidas por los demás miembros de la comunidad.

De lo anterior se sigue que para que se pueda distribuir el trabajo se debe aprender a dividir el trabajo de manera tal que se pueda organizar de acuerdo con las funciones y responsabilidades de todos los miembros de la escuela. De aquí surge que para que se distribuya mejor el poder debe haber una organización bien estructurada que cumpla con las exigencias de las metas propuestas. Todo debe estar distribuido considerando una previa estructura en la organización, aunque también puede surgir espontáneamente buscando cumplir con las exigencias de alguna misión. (Contreras 2016)

Se hace referencia a la enseñanza de Spillane (2006) quien dirá que para que surjan estos liderazgos tiene que haber diversos tipos de interacciones entre los miembros y no tanto ser visto como una función particular sólo de algunos de esta manera se promueven los equipos de liderazgo.

También se añade la concepción de Mujis y Harris (2007) quienes llegan a afirmar que se debe concretizar este tipo de liderazgo estableciendo equipos de docentes que cumplan roles de líderes fomentando la confianza en sus capacidades y que busquen la colaboración para lograr las metas del conjunto de la institución.

Como conclusión se puede afirmar que el liderazgo distribuido se desarrolla de una mejor manera cuando se establecen equipos de liderazgo, sabiendo que si se distribuye los roles el trabajo se realiza más adecuadamente pues los logros serán consecuencia de la capacidad de cada uno y de la interacción de todos buscando las metas propuestas en el grupo.

#### **2.2.5. Dimensiones**

- **Apoyo y supervisión**

Cuando se habla de brindar apoyo se afirma que una parte es la promoción de la capacitación del equipo de docentes, por tanto es importante señalar lo que afirman el Consejo Nacional de Educación y el MINEDU (2007) cuando proponían el Proyecto Educativo Nacional al 2021 donde afirman que la capacitación se realiza cuando mediante un equipo de especialistas ofrecen y realizan asesorías continuas a los docentes en temas propios de su campo de acción, es decir en el ámbito de la gestión administrativa y pedagógica, utilizando métodos y procedimientos que les ayuden técnicamente.

Mediante estas acciones de apoyo que son las capacitaciones se ha logrado muchos beneficios para los docentes y también se ha podido determinar de manera precisa algunas situaciones concretas que han servido de base para mejorar las planificaciones y el desarrollo de su práctica educativa. De las capacitaciones recibidas se espera que sean socializadas y compartidas con todos los miembros de la institución buscando enriquecerse los unos a los otros.

De parte de los líderes directivos se necesita abastecer no solamente del liderazgo o poder, sino que además debe brindar apoyo y compañía para que los que colaboran en la organización se sientan estimulados a dar o mejor de sí en la consecución de las metas comunes. Importante también tener en cuenta la parte emocional y personal de todos (Minaya, M. 2014.)

El mismo autor citado Minaya (2014) propone que los líderes formales deben estimular a tener metas compartidas o de equipo de manera que se priorice lo más necesario y se fomente la colaboración entre todos buscando lograr los objetivos comunes. De esta manera aceptar también la necesidad de estar bien capacitados para cumplir a cabalidad con los trabajos encomendados.

Según lo afirma Varas (2019) la supervisión se refiere más que a vigilar, monitorear o juzgar el trabajo del docente, a acompañar pedagógicamente, ser cercanos a los docentes para darles apoyo y formación mediante una relación que debe ser horizontal donde se interactúe y se comunique, estimulando en los docentes su disponibilidad para aprender y dejarse guiar, confiar en la persona que le acompaña y compromiso con la escuela para su mejora. (p.20)

Según lo que afirma Galdames (2020) los directivos deben tener la capacidad de formalizar redes o equipos de trabajo donde se fomenten los vínculos y se promueva la resolución de conflictos, evitando problemas dentro de la escuela. (p. 76)

Se puede concluir que para que en la escuela se dé un buen funcionamiento, son los equipos formales de dirección quienes tienen que ser responsables para brindar a los profesores los recursos necesarios para que puedan cumplir con efectividad su trabajo, esto es muy importante ya que se trata de distribuir su poder, brindar acompañamiento y estímulo para que sigan adelante, de aquí se sigue que es necesario crear relaciones sanas en la comunidad para mejorar los aprendizajes y la convivencia dentro de la escuela.

- **Cooperación de los equipos de liderazgo**

Como lo afirma Maximiliano (2008) los equipos de liderazgo se caracterizan porque tienen la capacidad de realizar un trabajo autónomo y coordinado, donde todos los miembros del equipo realizan de la mejor manera su labor buscando la consonancia y entendimiento en la búsqueda del objetivo. Por esto es importante que haya claridad en los roles y funciones que desarrollarán cada uno de los integrantes del equipo.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE - 2009) recomienda que los directivos deben facilitar a todos los miembros de la institución para que puedan relacionarse armónicamente, colaboren entre sí y puedan explotar mejor sus capacidades dando valor a la experiencia adquirida y también a aquello en lo que sobresalen, buscando estrategias pertinentes para que cada uno pueda desarrollar de manera óptima la función que le ha sido delegada.

Minaya (2014) invita a que los líderes funcionales busquen organizar y promover una visión común en su equipo de trabajo identificando una visión clara y conjunta hacia la que se enfoquen los esfuerzos de cada uno, lo cual constituirá una oportunidad

para estimular a sus colaboradores a tener una visión conjunta de lo que tienen que realizar para alcanzar las metas. (p. 54)

Es importante señalar lo que afirma Galdames (2020) quien apunta que los directivos deben, dentro de la escuela, contribuir a la mejora de la calidad educativa por medio de la influencia que ejerce cuando: motiva a los docentes, fortalece su compromiso tanto en la forma de enseñar como en su profesionalidad pues a partir de estos criterios es que se lograrán las metas conjuntas. (p. 46)

De lo anteriormente señalado se puede llegar a la conclusión que, si se quiere fomentar dentro de las instituciones educativas el liderazgo distribuido, lo primero que se debe hacer es organizar la escuela en equipos de trabajo quienes recibirán el poder de parte de quienes lo ostentan de manera formal y los que serán los encargados, bajo la supervisión de los directivos, de llevar a cabo la transformación y mejora de la institución. Para lo cual es importante y necesario que quienes asuman este liderazgo tengan las capacidades requeridas y estén debidamente preparados.

- **Participación en la toma de decisiones**

Se afirma la importancia y necesidad que todos los miembros de la comunidad educativa tengan la posibilidad de decidir, aunque en muchos casos no es así y se llevan por la formalidad de quien ejerce la función de autoridad (Coulter 2007)

En el mismo sentido Leithwood (2009) afirma que para que las escuelas sean mejor lideradas y por tanto más eficientes se deben fomentar estructuras horizontales donde se generen equipos de trabajo que cumplan con trabajos significativos y por tanto puedan tomar decisiones equilibradas en bien de la institución.

Se puede citar al sistema educativo finlandés donde el buen desarrollo del sistema educativo se cimienta por el trabajo en redes educativas, equipos que se apoyan y autoevalúan para posteriormente realizar la retroalimentación. En este sentido los que forman parte de la escuela: directores y docentes tienen la consideración de expertos dentro de la sociedad finlandesa y su labor es considerada esencial e insustituible.

Se cita a Sánchez y López (2010) quienes afirman que dado que esta forma de liderazgo no representa una comodidad para los directores sino más bien es una exigencia para ellos, por esto deben buscar estrategias nuevas de coordinación y

supervisión para que los que asumen el liderazgo dentro de la organización exploten al máximo sus capacidades.

Se concluye que, si se han organizado, dentro de la escuela, equipos o redes de trabajo, éstas deben tener la capacidad de tomar decisiones, en coordinación con los directivos, que redunden en el bien de toda la institución, pues han recibido el poder y la autoridad para ello.

## **2.2.6. Desempeño Docente**

### **2.2.6.1. Definición de Desempeño**

Se empieza buscando el significado de la palabra desempeño en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, el cual la define como: “Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse” y cuando define desempeñar tiene varias acepciones de la cual sirve para los fines de esta investigación la que dice: “Realizar los compromisos propios de un cargo u ocupación”.

También se puede citar a Altuve y Serrano (1999) quienes definen el desempeño como: “la manera correcta y beneficiosa de realizar una labor por una persona que lo realiza” (p. 36). Por lo que cuando se habla de desempeño se puede afirmar que es el desenvolvimiento de una persona determinada al realizar las actividades que se le encarga.

Se cita a García (2001) quien afirma que son las acciones, comportamientos constatados en los operarios, los cuales se necesitan para alcanzar las metas en una organización y que se medirán en función de las cualidades personales y su aporte con la empresa (p. 3).

Para Villa et al. (2021) es el beneficio o rendimiento que caracteriza a un trabajador cuando realiza sus ocupaciones y aportes a la institución (p. 8).

También se le define como el comportamiento de los individuos que tienen que ver con las habilidades y capacidad que tiene un individuo y que las usa para alcanzar las metas en común de la institución (Chiang et al 2010). En el mismo sentido Salgado y Cabal (2011) afirman que son los comportamientos por medio de los cuales el trabajador alcanza los objetivos de la institución utilizando sus competencias.

Los investigadores Pedraza et al. (2010) definen el desempeño como todos los comportamientos y actitudes de quienes realizan una labor buscando los fines de la organización y que se pueden medir mediante las competencias demostradas y de acuerdo con lo que demuestra con su trabajo.

Se puede concluir afirmando que cuando se habla de desempeño se refiere a las capacidades y competencias que un individuo utiliza para desarrollar de la mejor manera aquél trabajo o función que se le ha encargado que realice y que puede ser medido mediante criterios aplicados a su función.

#### **2.2.6.2. La Docencia**

Cuando se habla de docencia se remite al término latino “docere” o “docens” el cual, si se traduce al castellano significa enseñar, el que enseña, ante lo cual etimológicamente se afirma que el docente o profesor es aquél profesional que se dedica a enseñar o que desempeña actividades relacionadas con la enseñanza.

Es importante citar la Ley de Reforma Magisterial 29944 (2012) que en su artículo cuarto presenta al profesor como aquél profesional que ha logrado culminar sus estudios para ser profesor o tiene licenciatura en educación, que tiene las competencias y calificaciones requeridas, que es un actor importante del campo educativo y que realiza su labor dirigida a ofrecer una enseñanza pertinente, equitativa y de calidad. Unido al estado y a las familias se preocupa por educar integralmente a los estudiantes. (p. 18)

Se tiene que tener en cuenta que en los tiempos actuales, la educación y por tanto también la docencia están cambiando por los mismos cambios que se realizan en la sociedad como bien lo afirman Marcelo y Vaillant (2013) los profesores deben estar preparados y esforzarse más para afrontar estos cambios acelerados que sufren tanto la educación como sus propios estudiantes quienes ahora tienen mayores medios para acceder a los conocimientos, lo cual implica para los docentes el buscar estar siempre actualizados y capacitados para poder responder con altura ante las necesidades formativas de sus estudiantes.

En estos tiempos de cambio tanto estructurales como conceptuales y metodológicos se subraya la centralidad de los aprendizajes, es decir al centro siempre deben estar los estudiantes y sus necesidades, para esto los docentes, como lo afirma

Tribó (2008), deben estar formados sólidamente en los aspectos intelectuales y disciplinares al igual que profesionalmente, siendo capaces de adaptarse a las situaciones sociales que experimentan sus estudiantes. Por esto también es importante para el docente tener la capacidad de relacionarse con sus pares y con la comunidad en que desarrolla su labor.

Ante esta situación se puede citar el informe Delors (1996) donde se propone como un nuevo paradigma el aprendizaje como una integración de los cuatro pilares de la educación, los cuales promoverán en los estudiantes la adquisición de las competencias básicas que todo ciudadano debe tener. Estos cuatro pilares de la educación son: el aspecto de la disciplina (lo que sabe), la parte de la metodología (lo que hace con lo que sabe), el ámbito social (como convive) y el aspecto de la persona (lo que es), lo cual se aplica de manera coordinada en la práctica diaria, porque es el fin último de la educación que los estudiantes al finalizar sus estudios tengan las herramientas adecuadas para poder desenvolverse con rectitud en la vida.

Se acota lo que afirma Pavez (Como se citó en Barrera 2009) quien afirma que todo profesor se ha preparado profesionalmente en el campo específico de la pedagogía para lo cual debe dominar estrategias educativas, conocer los temas propios de su especialidad, los métodos y técnicas que puede utilizar teniendo en cuenta las diferencias que existe entre sus estudiantes, el ambiente que promueve para que sus estudiantes puedan aprender. (p. 12)

Se puede culminar este apartado citando uno de los documentos guía de esta investigación como es el Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD 2012) cuando dice: enseñar es una labor que tiene sus complicaciones pues requiere fomentar las relaciones empáticas y críticas a la vez, ser reflexivos y con capacidad de decisión. Para lograr los aprendizajes son importantes las interacciones y relaciones con sus estudiantes y los demás profesores con los cuales deben reflexionar y planear su labor pedagógica. Además del compromiso ético que tiene todo docente. (p. 10)

López (2020) enuncia que los docentes del presente siglo buscando renovar su perfil profesional, debe de contar con las siguientes características: Un educador en todo el sentido de la palabra y no solamente un enseñante, debe ser diestro en los recursos y materiales pedagógicos, ser un líder dentro de la escuela, ser comunicativo, buscar y promover la innovación, ser empático, dominar sus emociones, orientador de sus

alumnos, es decir que adquiera un rol protagónico y comprometido con la enseñanza de calidad y que transforma.

Con todas estas definiciones se puede concluir que la figura docente es muy importante en el proceso de promover una enseñanza de calidad, aunque en estos tiempos de pandemia y educación a distancia o virtual se le ha pretendido subvalorar o menospreciar, afirmando en algunos casos que su labor puede ser realizada por los aparatos electrónicos y plataformas educativas. Se afirma que los docentes deben de asumir y ser conscientes de que su rol dentro de la sociedad es de gran importancia y que nada lo puede sustituir en su misión que es la de promover y orientar a los alumnos en el proceso de construir y descubrir aprendizajes necesarios, los cuales unidos a las habilidades y competencias le ayudarán a enfrentarse de la mejor manera a la vida y a los retos que en ella va a encontrar.

Por otro lado, también es importante subrayar que las circunstancias actuales de crisis sanitaria por la pandemia tienen que representar para los profesionales de la educación una oportunidad y reto para continuar creciendo y demostrando que su labor es trascendental e insustituible para lograr la transformación de este mundo y la superación de las dificultades.

### **2.2.6.3. Desempeño Docente**

Se le puede definir como lo hace Montenegro (2003) quien afirma que es la labor realizada por el profesor en su lugar de trabajo enfocados en mejorar sus procesos de docencia mediante el compromiso con su trabajo y con su vida, lo que también será de utilidad para su formación continua.

También se puede afirmar con Valdés (2004) que el desempeño docente trata sobre el compromiso ético del profesional del área docente, su conocimiento del área, su formación didáctica los cuales se hacen visibles en los instrumentos y métodos que utiliza para lograr que sus estudiantes aprendan.

Según lo que se afirma en el MBDD (2012) son las acciones y evidencias del profesional de la enseñanza las cuales es posible que sean medidas y examinadas, y por medio de su desarrollo manifiestan que son competentes. Es una palabra que tiene como raíz el término inglés *performance* o *perform* lo que se relaciona con la consecución de

aprendizajes y el desarrollo de tareas lo que muestra las competencias de los estudiantes (p. 24).

El mismo documento tiene en cuenta para esta definición se proponen tres condiciones importantes como son: Que las actividades son evidentes, la responsabilidad y la consecución de los aprendizajes planificados.

Se cita a Cahuana (2006) quien dice que es la actividad práctica que desarrolla el docente cumpliendo con sus funciones en el marco legal, institucional y social. Estas son: que tiene que planificar y programar su actividad docente, buscar estrategias para facilitar los aprendizajes, utilizar recursos adecuados, evaluar y retroalimentar de manera oportuna, etc.

También se afirma que es la totalidad de las acciones que realizan los profesores en su labor diaria como organizar y realizar las clases, acompañar a los alumnos, dar una calificación a lo realizado por los estudiantes, coordinar con los demás profesores y directivos y por último buscar capacitarse continuamente (Fernández 2008).

Se cita también a Alvarado (Como se citó en Cucho 2020) quien afirmará que es la forma en que el docente realiza su práctica educativa y que manifestará el logro de los objetivos. Es necesaria evaluar esta práctica pues ayudarán a tomar decisiones buscando la mejora de la propuesta educativa. Es un medio que sirve también para retroalimentar con lo que se puede lograr mejoras en la práctica pedagógica. (p. 33)

Se puede afirmar que el desempeño docente se refiere a todas las actividades que el docente realiza y que pueden ser observadas y a la vez evaluadas y que contribuirán a mejorar el proceso de enseñanza y también, mediante la evaluación de su desempeño se podrá saber si el docente está realizando bien su labor y en qué aspectos debe reorganizar la enseñanza, quitando o añadiendo actividades con el fin de mejorar su labor y acercarse cada vez más a la tan anhelada educación de calidad. Se precisa que la labor que realizan los profesores comprenden las que se realizan dentro del aula, pero tiene en cuenta también la interacción con los directivos, sus colegas, las familias y la colectividad donde se ubica la escuela.

Ante lo expuesto se entiende que si los desempeños son cuantificables y observables también pueden y deben ser sometidos a una evaluación, la cual está comprendida en la ley 29944 (Reforma Magisterial).

#### **2.2.6.4. Evaluación del desempeño docente**

Se inicia citando el artículo 24 de la Ley de reforma Magisterial que dice:

“La evaluación de desempeño tiene como finalidad comprobar el grado de desarrollo de las competencias y desempeños profesionales del profesor en el aula, la institución educativa y la comunidad. Esta evaluación se basa en los criterios de buen desempeño docente contenidos en las políticas de evaluación establecidas por el Ministerio de Educación, o que incluye necesariamente la evaluación del progreso de los alumnos” (p. 32).

Se está de acuerdo en que la docencia es una labor que implica muchas responsabilidades y compromiso de parte de quien la realiza, teniendo en cuenta que su función implica la transformación de este mundo pues trabajan en las mentes y corazones de los niños, adolescentes y jóvenes, es decir su función alcanza a toda la sociedad y, por tanto, tienen que estar dispuestos a revelar a la sociedad sus competencias y capacidades por medio de las evaluaciones de desempeño, estas se les exigen a todos los profesores sin excepción.

Para poder realizar esta evaluación se debe tener claridad sobre lo que se va a evaluar de los docentes, es por esto por lo que surge esta herramienta que se ha convertido en una política educativa. Por medio de esta evaluación los docentes deberán evidenciar las competencias adquiridas y puestas en práctica en su labor docente.

Se tiene que aclarar como lo hacen Jaime et al (2008) que se necesita que la evaluación tenga los criterios de justicia y racionalidad de tal manera que se pueda observar el desempeño docente de manera objetiva, profunda e imparcial. Buscando que esta no genere en los docentes algún temor o rechazo. Y desterrar cualquier atisbo o sospecha de vigilancia o control y mucho menos de castigo o exclusión, antes bien debe procurar la mejora de los docentes haciéndoles saber el ideal al cual deben apuntar en su labor de enseñanza.

Haciendo esta salvedad se concluye que este proceso es de crecimiento profesional y se realiza permanentemente buscando identificar y tomar decisiones teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades evidenciadas por la evaluación, esto pretende beneficiar a los profesores para fortalecer las capacidades tanto personales como profesionales.

Como lo afirma Haertel (1991) se debe:

“Transitar de un enfoque meramente burocrático de la evaluación hacia uno más profesional y humano, que se preocupe sobre todo por el perfeccionamiento personal y a la mejora continua, teniendo en cuenta las aptitudes y necesidades, y que se rijan por criterios y valores que ayuden a precisar las oportunidades y deficiencias, logrando ser la evaluación un real proceso continuo de formación”.

Al hacer referencia a la evaluación de desempeño docente se debe tener en cuenta que en toda institución educativa se van a fijar objetivos los cuales deben ser determinados en cifras, las cuales constituirán el estándar o criterio de evaluación. Posteriormente se realiza la verificación del trabajo realizado en comparación con el criterio. Esta evaluación es importante porque permitirá realizar las correcciones necesarias, identificar a los elementos que más aportan a la organización para incentivarlos y también a los que no están realizando eficientemente su labor para capacitarlos y que mejoren. (Arias, 1976)

Se cita a Valdés (2000) quien define esta evaluación como el proceso donde se sistematiza y se obtienen variables que tienen validez y son fiables para verificar los logros de los docentes manifestados en los aprendizajes de sus alumnos, sin dejar de lado las emociones y su relación dentro de la escuela. Así se desprende que se evalúa al docente sobre sus conocimientos, la capacidad de transmitirlos a sus estudiantes, las estrategias didácticas que utiliza, los recursos y sobre su persona para lo cual deben estar bien establecidos los criterios que serán tomados en cuenta.

Se tiene en cuenta lo afirmado por Ralph Tyler, llamado el padre de la evaluación (Como se citó en Arias et al 2019), quien concibe la evaluación como una estrategia que permitirá que los docentes puedan perfeccionarse continuamente además de darles confianza en ellos mismos y se convierta en aquello que les impulse a perfeccionar sus capacidades y competencias, lo cual facilitará la creación de una cultura evaluativa que promoverá la calidad educativa, teniendo indicadores para lograr cambiar los modelos educativos.

Chiavenato (2009), va a afirmar que es una evaluación organizada de las labores que realizan las personas teniendo en cuenta sus funciones y además de los objetivos y

productos a lograr, sus capacidades y posibilidades, lo cual servirá para realizar juicios y estimaciones sobre la calidad de sus aportes a la institución.

El autor Robalino (2005) presenta la siguiente definición: es el procedimiento por el cual se activan las aptitudes laborales, la capacidad de servicio y el compromiso con la sociedad buscando desarrollar vínculos importantes entre los actores educativos que converjan en ser parte de la gestión, promover un ambiente democrático en la institución y ser partícipe apoyando a diseñar, poner en práctica y evaluar las prácticas educativas buscando que los alumnos aprendan y sean competentes (p. 11).

Se citan algunas definiciones presentadas por Altuve y Serrano (1999) quienes citan a Matute que dice que la evaluación es la medición organizada, habitual e imparcial del trabajo y sus características de las personas. Los autores citan a Terry y Franklin quienes dirán que es el examen habitual del rendimiento en la labor que una persona siguiendo las indicaciones y lo que se había propuesto. Por otro lado, también se menciona a Yoder quien lo define como el método oficial que se utiliza en las instituciones laborales buscando dar un valor al trabajo, personalidad, aportes y la aptitud de los trabajadores. (p. 37)

Se referencia a Fernández (2008) quien reflexiona y afirma que ésta debe ser un método sistemático con fundamentación técnica y buen diseño que servirá en la obtención de datos importantes, confiables, objetivos y válidos para determinar las decisiones más pertinentes.

Se afirma que es de gran importancia que se realice una concientización para todos los que participarán en esta evaluación de manera que se tome esta herramienta evaluativa como algo necesario e importante en la mejora de sus actividades, además de que se constituye en una oportunidad que ayudará a determinar el potencial de los profesores y en consecuencia buscar la creación de estrategias públicas de mejora para los enseñantes (Tejedor, 2012). Esto contribuirá a que se cambie la visión sobre estas evaluaciones que son catalogadas como punitivas, sino más bien que todos se dispongan a realizar estas evaluaciones como un medio de identificación de sus fortalezas y debilidades para poder cambiar o fortalecer la práctica pedagógica.

Se puede concluir afirmando con Sánchez (2021) que esta evaluación se propone dos fines: Un fin valorativo lo que quiere decir que se le da un valor numérico al

resultado del trabajo realizado y un fin formativo el cual promueve estimular y el perfeccionamiento de la enseñanza mediante la reflexión del propio trabajo.

Esta evaluación está contemplada y es regida por un documento marco que regula el quehacer pedagógico que es denominado el Marco de Buen Desempeño Docente.

#### **2.2.6.5. Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD)**

En el contexto de lograr que la educación sea transformadora y significativa, había la necesidad de realizar cambios que fueran trascendentales en las políticas educativas, es aquí donde se visibiliza la realidad de los docentes peruanos y se propone abastecerlos de los medios y recursos necesarios para que puedan seguir perfeccionando su práctica educativa.

Así es como nace el MBDD documento que se posiciona como la conclusión de la suma de los resultados de la concertación y comunicación que se llevaron a cabo por más de dos años, proceso liderado por el Consejo Nacional de Educación (CNE) y el Foro Educativo a través de la Mesa Interinstitucional de Buen Desempeño Docente. Estos actores buscaron llegar a acuerdos sobre lo que se necesita y es una exigencia para los docentes de educación básica regular, ya sea en instituciones estatales o en las de gestión privada.

Es importante resaltar lo que afirma el mismo documento, que éste no ha sido concebido como un elemento meramente normativo, sino como un instrumento o guía para preparar mejor a los docentes, tener un conocimiento real de su práctica educativa, buscar el reconocimiento de las competencias y capacidades que dominan los docentes, de tal manera que se les pueda ir perfeccionando constantemente en su labor pedagógica.

Como lo afirma Castro (2017) esta herramienta busca que el quehacer educativo se renueve, de acuerdo con los cambios esenciales que se han dado en el mundo en torno a los conocimientos y la labor del docente, es decir pasar de un modo de enseñar tradicionalista a un modo de educar siendo generadores de conocimientos y movilizadores de capacidades para lograr ser competentes en el mundo actual.

Alvarado (2018) lo define como aquella guía presentada por el Ministerio de Educación en el cual se define el perfil del profesor aplicado a la educación básica

regular, el cual nos manifiesta las capacidades utilizadas por el docente para educar de manera integral a sus estudiantes y para ir perfeccionando su labor profesional docente.

Según la definición dada por el mismo documento se puede afirmar que el MBDD es: La herramienta principal que servirá para estructurar e implementar las políticas educativas públicas referentes a los docentes en los aspectos de perfeccionamiento, formativos y evaluativos en todo el país. En este documento se formulan cuatro dominios, nueve competencias y cuarenta desempeños los cuales reflejarán un perfil del buen docente y que, por consiguiente, serán exigidos a todos los profesores que laboran en Educación Básica Regular.

Esto nos lleva a concluir que ante las exigencias propuestas por el mundo actual que cambia y evoluciona constantemente, esto hace urgente que también en el ámbito de la educación se den cambios, en este caso los docentes tienen que estar abiertos a estos cambios para que puedan desarrollar un perfil dinámico y de exigencia del desarrollo de su rol de educador. Para tener un horizonte hacia el cual converger es que se propone el MBDD de tal manera que sea el documento que enrumbe a todos los docentes hacia el mismo fin que es la mejora de la calidad de la educación. Es importante tener en cuenta que a partir de la Ley de carrera pública Magisterial (Ley 29944) todos los docentes están sujetos a las evaluaciones de desempeño docente buscando la mejora de su calidad como profesional.

El Consejo Educativo Nacional (CEN) hace una evaluación del Proyecto Educativo Nacional al 2021 donde en lo referente al tercer objetivo estratégico “Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia” va a concluir afirmando que el MBDD contiene lo que básicamente un docente debe saber y también hacer en situaciones determinadas, mas no es únicamente un recurso que nos indicará cuán lejos está el desempeño del profesor del nivel requerido; Es por esta razón que el MBDD se ve como el producto de consensos sobre aquellas competencias que caracterizan a un buen docente (Meckes, 2014). Por lo que este documento se constituye como el referente para construir el perfil del docente y otros recursos formativos que tienen que ser adaptados a la labor, necesidad y realidad de cada profesor.

Es necesario que se señalen los propósitos específicos que propone el MBDD:

1.- Instituir una forma común de comunicación entre los profesores y comunidad en lo referente al proceso de formación.

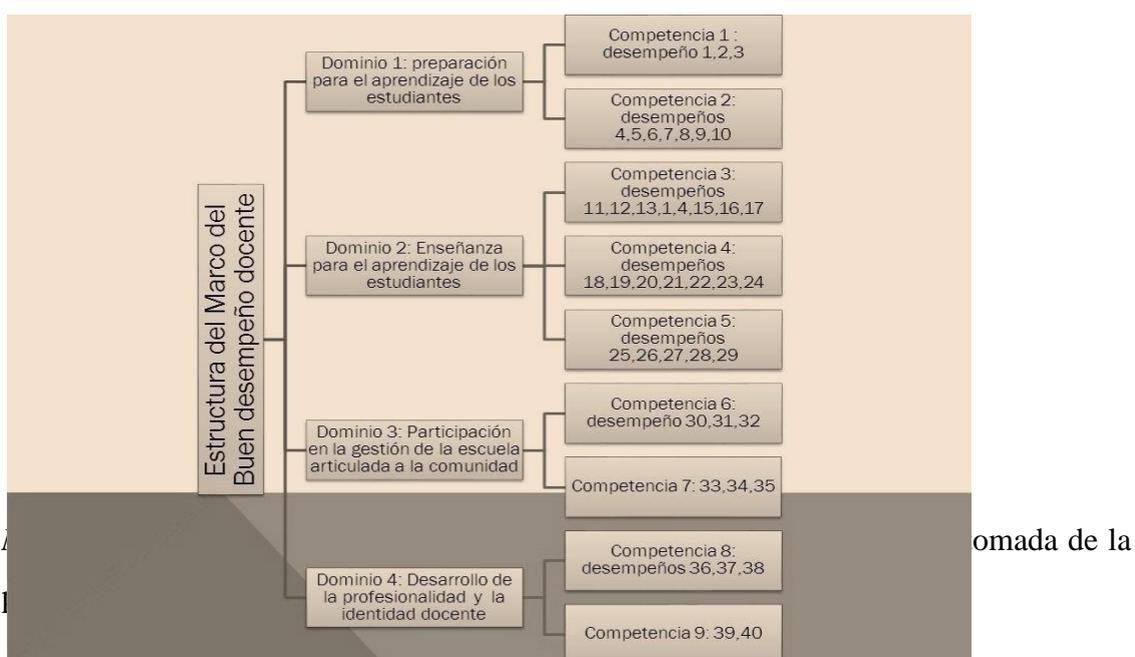
2.- Fomentar la reflexión de los docentes sobre su propia labor educativa, que tengan los desempeños de su perfil profesional y que sean constructores de relaciones entre sus pares teniendo una visión común de la educación.

3.- Impulsar la imagen del docente como un profesional capacitado de tal manera que sea reconocido por la sociedad, siendo competentes y abiertos a aprender, desarrollarse y perfeccionarse en su práctica educativa.

4.- Ser guía y ofrecer coherencia para las políticas educativas de formación, evaluativa, de identificación profesional y desarrollo de sus condiciones de trabajo.

En la figura 3 se revisa la estructura del MBDD se ve que está dividido en tres partes: Dominios, Competencias y Desempeños.

**Figura 3**  
*Composición del Marco del Buen Desempeño Docente*



Los Dominios son cuatro:

**Dominio 1:** Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

**Dominio 2:** Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

**Dominio 3:** Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

**Dominio 4:** Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

Las Competencias son nueve:

**Competencia 1:** Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.

**Competencia 2:** Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.

**Competencia 3:** Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.

**Competencia 4:** Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.

**Competencia 5:** Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.

**Competencia 6:** Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así éste pueda generar aprendizajes de calidad.

**Competencia 7:** Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del

estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.

**Competencia 8:** Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y armar su identidad y responsabilidad profesional.

**Competencia 9:** Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

Los Desempeños son 40:

**Desempeño 1:** Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.

**Desempeño 2:** Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.

**Desempeño 3:** Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.

**Desempeño 4:** Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.

**Desempeño 5:** Selecciona los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.

**Desempeño 6:** Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.

**Desempeño 7:** Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.

**Desempeño 8:** Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.

**Desempeño 9:** Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.

**Desempeño 10:** Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizajes esperados y distribuye adecuadamente el tiempo.

**Desempeño 11:** Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.

**Desempeño 12:** Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.

**Desempeño 13:** Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y se valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.

**Desempeño 14:** Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.

**Desempeño 15:** Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre a base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.

**Desempeño 16:** Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.

**Desempeño 17:** Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.

**Desempeño 18:** Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.

**Desempeño 19:** Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.

**Desempeño 20:** Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.

**Desempeño 21:** Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.

**Desempeño 22:** Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico en sus estudiantes.

**Desempeño 23:** Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.

**Desempeño 24:** Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.

**Desempeño 25:** Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.

**Desempeño 26:** Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.

**Desempeño 27:** Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.

**Desempeño 28:** Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.

**Desempeño 29:** Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.

**Desempeño 30:** Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.

**Desempeño 31:** Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.

**Desempeño 32:** Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad de servicio educativo de la escuela.

**Desempeño 33:** Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.

**Desempeño 34:** Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.

**Desempeño 35:** Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.

**Desempeño 36:** Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.

**Desempeño 37:** Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.

**Desempeño 38:** Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.

**Desempeño 39:** Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.

**Desempeño 40:** Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.

Conocer el MBDD indica saber y practicar todas y cada una de las características que deben tener los profesores en el país para que sean considerados buenos educadores, este marco es la guía que permitirá a todos los docentes a tener un criterio y a la vez un estándar para regular y corresponder su labor según estos desempeños propuestos; de tal manera que si los cumplen se podrá decir que son docentes de calidad.

#### **2.2.6.6. Dimensiones**

En este apartado se va a detallar las dimensiones que corresponden a los dominios antes citados en el MBDD y que en este documento se describen.

- **Preparación y enseñanza para el aprendizaje**

Se trata de que todo profesor promueve actividades pertinentes para preparar a sus alumnos buscando desarrollar de manera exitosa su enseñanza, averiguando sobre sus estudiantes y lo que les caracteriza, el entorno de la escuela, de esta manera podrá organizar mejor su trabajo educativo teniendo en cuenta la diversificación de los contenidos para hacer de su enseñanza algo significativo y lograr mejores aprendizajes.

El profesor debe organizar un ambiente adecuado para garantizar que sus alumnos puedan aprender, pone en práctica sus capacidades que serán garantía de una buena enseñanza, promueve un clima adecuado en el aula, evalúa de manera constante lo que sus alumnos están aprendiendo y logrando. Promueve que sus estudiantes se hagan partícipes de su propia educación, utilizando estrategias adecuadas de motivación de la construcción de los aprendizajes.

Se cita a Cazau (2008) quien afirma que el desempeño docente se demuestra por medio de la planificación de sus acciones dentro y fuera del aula cuando, previo al inicio de su labor educativa, recoge información sobre la situación social, cultural, económica de sus alumnos para decidir las estrategias a utilizar en el proceso de enseñanza para lograr que sus alumnos puedan aprender lo necesario para su crecimiento humano.

- **Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente**

Todo profesional de la educación se esfuerza por estar siempre preparado y desempeñarse de la mejor manera, buscando ser cada día más profesional, también reflexiona y evalúa de forma permanente su labor para de esta manera buscar conclusiones y hacer una metacognición de sus actividades. Por otro lado, no deja de lado el aspecto ético y de derechos.

Para realizar de la mejor manera su labor, el docente debe desarrollar estrategias nuevas para compartir con sus estudiantes, de tal manera que, debido a los cambios, lo afirma Ferrón (Como se citó en González y Subaldo 2015), debe utilizar métodos que se basan en las necesidades actuales de sus alumnos que cada día van cambiando.

Se puede afirmar que en esta dimensión es importante la capacitación que es definida por Cutimbo (2008) como aquel procedimiento que es promovido de manera sistemática e intencional por el docente cuando busca actualizarse tratando de alcanzar las competencias y capacidades que le ayudarán a tener un desempeño adecuado, fortaleciendo la búsqueda de la mejora educativa.

- **Compromiso con la comunidad educativa**

Este aspecto busca unir a los profesores tanto con la escuela y con los actores dentro de ella como con la sociedad donde se ubica la escuela y que llegan a ser aliados estratégicos de la educación. Aquí es donde va a poner en práctica su carácter participativo siendo críticos, pero a la vez estando dispuestos a colaborar asertivamente en el proceso de gestión, de igual manera se esfuerza por fortalecer las relaciones colaborativas y de respeto con las familias y las autoridades tanto de la escuela como de la comunidad.

Como lo afirma León (2015) se habla de formación en el docente cuando éste ha incorporado en sí una diversidad de valores unidos a la capacidad de enseñar, de tal manera que su vida es un todo integrado: conocimientos, afectividad, emociones. (p. 26) Estas características las va a desarrollar y aplicar dentro del espacio físico que es la institución educativa, por eso es por lo que debe buscar asimilar también los valores, actitudes y visión que se promueve dentro de la misma.

El MBDD acota que los profesores deben conocer y estar comprometidos fuertemente con las metas y objetivos de la escuela, practicando y promoviendo los valores institucionales. De hecho, su aporte es importante en la medida en que con su contribución se logran los fines de la institución.

De esta manera los docentes manifiestan su propia identidad participando y contribuyendo en las decisiones importantes, las cuales deben ser decididas de manera colegiada, promoviendo de esta manera un liderazgo distribuido que mejorará de manera significativa su desempeño docente. Los profesores deben tener en cuenta que participando activamente en las comisiones de trabajo es que se manifiesta su compromiso con su centro de trabajo y que una de sus prioridades es conocer las necesidades pedagógicas y de gestión de manera tal que puedan contribuir de mejor manera a lograr los fines comunes de la institución educativa.

Para esto también es importante el rol que el docente desarrolla en el crecimiento social y económico de la comunidad donde viven sus estudiantes y está situada la institución educativa. El trabajo coordinado con las familias es muy importante para su desarrollo educativo.

## **2.2.7. Tiempo de Pandemia**

### **2.2.7.1. Génesis y desarrollo**

En este acápite se va a referenciar, a manera de información, de forma sucinta y de manera bastante probable porque hasta ahora todavía no hay claridad sobre el origen y el posterior desarrollo de esta pandemia que hasta el día de hoy sigue afectando a la humanidad entera.

En el año 2019 en la república popular de China, exactamente en la ciudad de Wuhan se detectaron unos casos de una especie de neumonía, en un conjunto de individuos que padecían esta enfermedad. Sobre la forma en que se propagó se afirma que se dio en un mercado de mariscos y pescados de la ciudad, aunque también existe la versión de que el virus fue generado en un laboratorio.

El nombre del virus es SARS-CoV-2 del cual se genera la enfermedad que es el COVID 19 y que se va extendiendo de manera acelerada por todo el mundo y es justamente cuando llega a países como Italia, España o Francia en que la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara la emergencia del sistema sanitario internacional el 30 de enero del 2020, llevando a casi todos los países del orbe a cerrar sus fronteras y a confinar a los habitantes en sus casas. Finalmente será el 11 de marzo en que este organismo reconoce este virus como una pandemia global. Los datos estadísticos de la ONU arrojan que, para marzo del año 2020, al menos la tercera parte de los habitantes del mundo realizaban un confinamiento obligatorio en sus casas con la consecuente caída de las actividades económicas. (Corral y Fernández 2021)

Según Badiou (2021), estas situaciones pandémicas no tendrían nada de raro si es que no hubieran llegado a afectar países así denominados significativos como algunas de las potencias europeas, pues siempre han existido en realidades de países arrasados por la pobreza y miseria, dentro de estas podemos anotar la gripe aviaria, el Ébola, el SARS-CoV-1.

Se afirma que las consecuencias provocadas por este virus han influido de manera desastrosa en la población mundial afectando la salud corporal, psicológica y de manera más marcada en el aspecto emocional, las cuales aún continúan pues todavía no se ha superado esta situación de pandemia. Y a causa de la globalización estas consecuencias negativas han afectado profundamente la vida diaria de las personas en todo el mundo.

En la mayor parte del mundo se experimentaron situaciones devastadoras, en la parte de Latinoamérica se evidenciaron situaciones de dolor sobre todo en Ecuador, siendo dramáticas las imágenes que llegaban desde Guayaquil. En el Perú se confirmó el primer caso el 29 de febrero (El Comercio 2020) y el primer deceso por coronavirus el 13 de marzo (Reuters 2020). Los daños causados fueron desastrosos pues sumada a la gran mortalidad se tienen los efectos colaterales que afectaron el trabajo, la producción, los ingresos de las personas y familias, afectando de esta manera la economía mundial.

Las medidas adoptadas por los gobiernos de todo el mundo como las cuarentenas prolongadas, el confinamiento y aislamiento de las personas, además de la influencia de los medios de comunicación han buscado frenar el avance de esta enfermedad, aunque en muchos casos las personas no han contribuido en este sentido, ante la necesidad de trabajar y alimentarse muchos no han acatado las medidas dispuestas por los gobiernos, aunque otros si han seguido trabajando de manera remota desde sus hogares y para lo cual han tenido que familiarizarse con los medios digitales para poder estar comunicados y realizar sus funciones.

Como lo apunta Picón (2020) cuando existen situaciones de crisis esto implica que caigan los paradigmas que pueden ser económicos, sociales, políticos, etc. Pero a la vez esta situación puede constituir una oportunidad de que surja un nuevo modelo que vendrá a sustituir al anterior y que necesariamente nos impulsa a cambiar actitudes y comportamientos enraizados en nuestro ser y que a la vez nos hace tener presente que el ser humano es vulnerable y que esto es una muestra de debilidad.

Sumado a estos efectos que afectaron la economía se afectó también la educación, pues ante el temor de una expansión sin límites por el contagio masivo, se decidió cerrar las escuelas, afectando de esta manera a una cifra mayor de 2200 millones de alumnos. Es por esto por lo que ahora se verá las consecuencias que tuvo en el aspecto educativo.

#### **2.2.7.2. Impacto de la pandemia en la educación**

Esta pandemia denominada COVID-19 ha desencadenado en una crisis en todos los aspectos de la vida diaria de las personas. El ámbito educativo no ha sido la excepción y la medida tomada por los gobernantes fue de proclamar el cierre temporal de las escuelas, con lo cual los estudiantes se han visto imposibilitados de asistir de manera presencial a las instituciones educativas, la idea de cerrar las escuelas fue para evitar el contagio y la propagación masivos de esta pandemia.

Es importante precisar que la crisis de la educación, no ha surgido con la pandemia sino que es anterior a esta, desde mucho tiempo atrás habían muchos cuestionamientos a las escuelas para que cumplan a cabalidad su función de transmitir conocimientos y que sean los centros donde los estudiantes, de manera sistemática y organizada, puedan alcanzar las competencias y habilidades necesarias para poder hacer frente a los problemas que se les presente en la vida, de aquí que se afirma que la pandemia visibilizó y profundizó las debilidades existentes en el campo de la educación. (López 2020)

Atendiendo un informe de la UNESCO se tiene que alrededor de 861.7 millones de niños y jóvenes en 119 países del mundo han sido afectados por esta pandemia. (Villafuerte 2020). Para el mes de mayo de 2020 ya habían más de 1200 millones de alumnos que no podían empezar sus clases, de los cuales un poco más de 160 millones pertenecían a las regiones de América Latina y el Caribe. No obstante, es importante aclarar que mucho antes de la llegada de la pandemia ya había complicaciones en la sociedad civil pues había aumentado, en algunos lugares, la problemática social pues la pobreza y pobreza extrema se habían incrementado, también continuaban las diferencias, lo mismo que la desilusión de las personas. (CEPAL-UNESCO 2020)

Se puede citar a Rueda (2020) quien afirma que el COVID 19 ha repercutido de manera importante en la educación y en el derecho que todos tienen de acceder a ella; de esta manera surgió la necesidad en los docentes de buscar y adaptar de manera contextualizada sus estrategias, fortaleciendo el uso de las TICs.

Ante esta realidad es importante acotar que el problema de la educación actual y de su calidad, no es una dificultad que se circunscriba únicamente a la parte técnica, es decir que dependa de los aparatos electrónicos o el avance de la tecnología, de tal manera que sería erróneo pensar que el progreso de la tecnología va a transformarla como por arte de magia, el problema de la educación lo debemos orientar más por el

ámbito de lo cultural y social, como lo afirma Begoña (2004) se debe buscar que se reflexione, se dialogue y se tomen las mejores decisiones buscando la real y significativa transformación educativa en miras a lograr su excelencia.

Esta pandemia ha producido en el sistema educativo de la mayoría de los países, y en el Perú definitivamente también, cambios trascendentales para los que nadie, o muy pocos, estaba preparado y es por esto que en la mayoría de los casos se han tenido que tomar decisiones de emergencia. Aunque, muchos coinciden en que, también es importante aprovechar esta situación dramática como una oportunidad grande de dar un giro en el sistema educativo, siendo conscientes que ha habido demasiadas falencias y tratar de repararlas con la finalidad de contextualizar los aprendizajes y el tipo de enseñanza de acuerdo con lo que necesitan los alumnos del siglo presente. (Corral y Fernández 2021)

Esta realidad sanitaria de emergencia ha producido reacciones rápidas y provocado que se cambien las modalidades de enseñanza, tratando de utilizar estrategias novedosas de tal manera que no se pierda el proceso educativo en este tiempo. Por ejemplo, surge la enseñanza de emergencia a distancia la que, según lo afirma Cabrales (2020) es el producto o consecuencia de la inesperada exigencia de la comunidad educativa de desplazar el proceso educativo que ordinariamente era de un modo presencial hacia una modalidad remota o virtual. Para esto se desarrolló la enseñanza remota con las dificultades propias que representa la educación a distancia. Como afirma Figallo (2020) la educación a distancia es vista como un modo de enseñar de segunda clase por medio de la cual se alcanzan resultados de baja calidad educativa. Aunque es importante señalar lo que dice Picón (2020) que esto surgió ante la emergencia de una pandemia, no es que se aplicara como una opción de modalidad de enseñanza, sino ante el apremio de tomar decisiones para no perder el año escolar. (p. 31)

Esta educación a distancia o remota se ha visto enriquecida, sobre todo en la educación pública o la que es promovida por el estado, por algunos medios tecnológicos o digitales los cuales han servido para transmitir conocimientos, pero también educar en habilidades y destrezas, valores y actitudes; y todo esto de manera no presencial (García et al. 2007).

Esta situación de crisis ha cambiado la forma en que se está implementando el currículo, debido al uso de aplicativos tecnológicos, teniendo en cuenta que las condiciones actuales son diferentes a las originales del currículo, se tienen capacidades y competencias más relevantes y necesarias para la situación actual. En este sentido se deben hacer algunos ajustes donde se debe priorizar y contextualizar el currículo asegurando que los contenidos sean pertinentes y estén de acuerdo a la situación crítica que se experimenta hoy, para esto se debe priorizar competencias y capacidades tales como: ser solidarios, ser autónomos en los aprendizajes, el cuidarse a uno mismo y a los demás, el aspecto socioemocional, cuidar la salud, ser resilientes, etc. En ciertos lugares se han adaptado currículos educativos reducidos teniendo áreas priorizadas o esenciales. Una alternativa es seleccionar los contenidos que son más destacados, y que se destacan por encima de otros.

Para realizar que se adapte, flexibilice y contextualice el currículo de educación se tienen que tener en cuenta algunos elementos como: Priorizar las metas y contenidos de enseñanza para comprender la crisis actual y enfrentar las consecuencias negativas teniendo en cuenta el cuidado de la salud, ser reflexivos y saber entender las noticias sobre lo que está sucediendo, fortaleciendo la tolerancia, empatía, resiliencia. Todo esto sin dejar de lado a los alumnos que por diversas razones están más desfavorecidos y que han tenido muchas dificultades para continuar estudiando. Es por esto por lo que se deben realizar algunos ajustes curriculares, buscando contenidos pertinentes y que estén contextualizados según la realidad sanitaria de emergencia que se está viviendo en el mundo. Priorizando valores y competencias como: ser solidarios, la autonomía del aprendizaje, el cuidarse y cuidar a los demás, el aspecto socioemocional, la vida saludable y la virtud de la resiliencia. No hay que olvidar que en las situaciones sanitarias de emergencia las instituciones educativas se constituyen en los lugares donde se brinda y recibe soporte emocional, se monitorean posibles riesgos, que los aprendizajes continúen desarrollándose, apoyar a los alumnos y sus familias. También es importante aclarar que tanto los estudiantes como los docentes tienen necesidad de formarse y apoyarse para fortalecer el factor socioemocional sabiendo que es parte muy importante en el proceso de enseñanza y que se debe trabajar de manera transversal en todas las áreas desarrolladas por los docentes. (CEPAL – UNESCO, 2020)

Se pueden anotar dentro de los aspectos negativos de esta modalidad de educación a distancia o virtual, complicaciones como por ejemplo si es que los profesores tienen

las condiciones para realizarlas o la capacidad para adaptarse al uso, casi exclusivo de los aparatos electrónicos para realizar sus clases remotas; por otro lado en lo que respecta a los estudiantes, esta modalidad educativa supone que todos o gran parte de los estudiantes tienen los medios tecnológicos para desarrollar sus clases, también supone que tienen buena conectividad y en forma constante, que las familias se encarguen de supervisar y fomentar el estudio de sus hijos sin descuidar el trabajo y las tareas propias de la casa. Por otro lado, el trabajo remoto o a distancia puede significar tanto para el docente, como para los estudiantes y padres de familia una situación de mayor esfuerzo socio emocional lo cual puede llegar a ocasionar una mayor carga lo que produciría ansiedad y estrés en los actores de la comunidad educativa, volviendo así más complicada la situación que se quiere mejorar. (Sepúlveda 2020).

Si se observa la realidad latinoamericana y sobre todo mirando la realidad de las familias y sus posibilidades económicas, se podría afirmar que, en lo que concierne a los medios tecnológicos y a la posibilidad de acceder a internet, esto es insostenible pues existen demasiadas brechas de inequidad que aún no han sido subsanadas, es más ni siquiera han sido visibilizadas en algunos casos como por ejemplo las comunidades más alejadas. De tal manera que poner en práctica esta modalidad de enseñanza en algunos lugares se hace demasiado complicado por la realidad social y económica en la cual subsisten aun hoy las personas y que se ha visto engrandecida por las consecuencias de la pandemia.

Otra dificultad que se ha observado al aplicar esta enseñanza a distancia o remota es que muchos estudiantes como no había la obligatoriedad de asistir a las clases presenciales no han participado de ellas o porque se desconectaban o porque dejaban el artefacto electrónico: Celular, laptop o computadora de escritorio abiertos, pero sin atender a las clases y las razones son diversas: poco interés, escasa motivación, depresión, etc. (Corral y Fernández 2021)

Algunos investigadores como Sintema (2020) han obtenido como fruto de sus estudios que para que los alumnos aprendan de mejor manera tienen que estar relacionados presencialmente con el docente. De manera tal que si los estudiantes experimentan la no presencia del docente ni su interacción social tienen mayor tendencia a retirarse del sistema educativo, además de que en la educación remota o virtual las calificaciones obtenidas por los estudiantes son menores que si estuvieran en el aula física (Basilaia y Kvavadze 2020).

En la figura 4 se presentan algunas diferencias que se dan entre estas dos modalidades de enseñanza aprendizaje.

#### Figura 4

*Diferencias entre el ambiente que se da en el aprendizaje presencial y el virtual o a distancia*

Dimensiones	Ambiente de aprendizaje tradicional (presencial)	Ambiente de aprendizaje virtual (a distancia)
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumnos y docentes conviven por 90 minutos, una o dos veces por semana</li> <li>• Alumnos realizan sus tareas en forma independiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumnos conectados en línea en el momento elegido por ellos mismos</li> <li>• Alumnos realizan sus tareas en forma independiente</li> </ul>
Lugar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumnos y docentes están físicamente en el aula</li> <li>• Alumnos completan tareas en casa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumnos conectados en línea, desde su casa, trabajo o laboratorios de cómputo</li> <li>• Alumnos completan tareas en casa o laboratorios de cómputo</li> </ul>
Espacio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El docente enseña en la clase</li> <li>• Alumnos usan sus apuntes para completar sus tareas fuera de clase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumnos usan módulos de enseñanza en línea, que les sirve para completar sus tareas</li> </ul>
Interacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumnos interactúan cara a cara durante la clase</li> <li>• Alumnos reciben respuestas inmediatas a sus preguntas</li> <li>• Interacción individual limitada entre el docente y algunos alumnos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación a través de medios electrónicos: e-mail, pizarra electrónica</li> <li>• Alumnos pueden preguntar en línea, las respuestas no son inmediatas</li> </ul>
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un proyecto/actividad permite al docente demostrar lo que quiere enseñar. Los alumnos están presentes y repiten las tareas desarrolladas por los docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumnos acceden al material y a la tecnología de información y comunicación a través del Browser WEB e Internet</li> </ul>
Control del alumno	<p>Alumnos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• no controlan el orden en que los materiales son presentados</li> <li>• no pueden salir del tema durante la lección</li> <li>• Pueden pedir repetición de conceptos y tópicos, pero casi nunca hay repetición</li> </ul>	<p>Alumnos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• controlan su propio orden para acceder a los materiales</li> <li>• son libres de revisar cualquier lección o sus componentes</li> <li>• pueden repetir su lección o cualquiera de sus secciones</li> </ul>

*Nota:* La figura muestra un cuadro de doble entrada donde se hace hincapié en las virtudes y debilidades que se presentan en estas modalidades educativas. Fuente: U ingrese a la universidad. Colombia.

Como bien lo afirma Bustamante (2020), es importante el retorno progresivo y seguro a la presencialidad, aunque mientras no haya una seguridad sobre el desarrollo y fin de esta pandemia, mientras esto no se dé la educación a distancia será parte de la nueva normalidad.

Todo esto lleva a concluir que, al igual que en otras actividades, el campo educativo se ha visto bastante afectado por la emergencia sanitaria y se han tenido que tomar medidas de emergencia para salvar el año escolar y no dejar a los estudiantes sin

la enseñanza, estas reacciones han sido favorables en algunos casos, pero lamentables en otras realidades que se han visto perjudicadas.

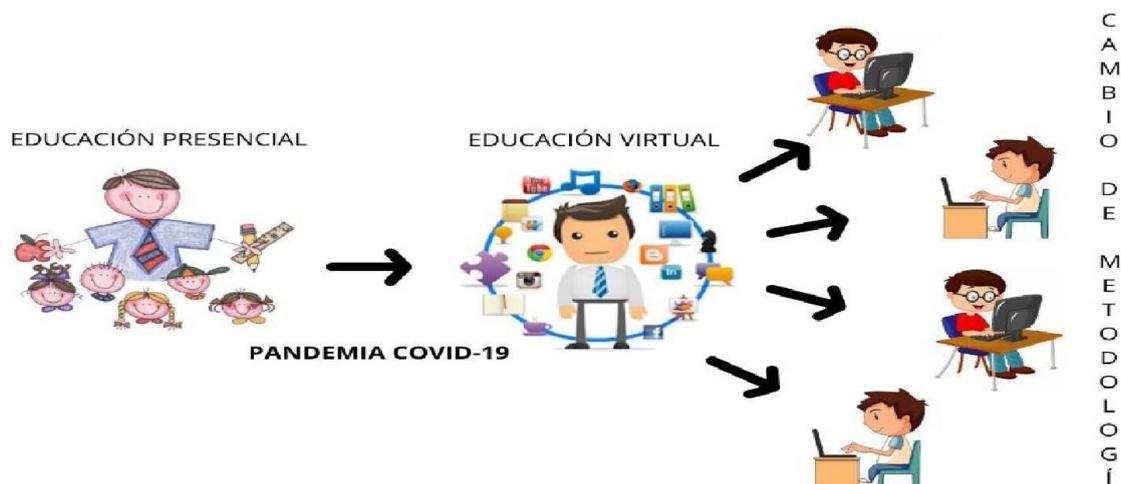
### 2.2.7.3. Educación remota o virtual

A partir de esta pandemia nada volverá a ser igual, y como ya se ha apuntado, el sistema educativo ha sufrido consecuencias importantes por lo cual se debe repensar sus propias bases y seguridades refrendadas hasta ahora, debiendo esforzarse todos los que forman parte de la comunidad educativa por ir reconstruyendo su propio ser. Como bien lo afirma López (2020) preparar el futuro quiere decir que se debe estar preparado para colaborar en su creación, no es cuestión de predicciones sino de ponerse en marcha en su producción.

Un dato interesante que anotan Cucinotta y Vanelli (2020) es que nunca en la historia del mundo se han cerrado las escuelas de manera permanente y en todos sus niveles, lo cual definitivamente ha afectado a la mayor parte de la población en todo el mundo.

Esta situación de crisis sanitaria a raíz de la pandemia, se propuso este procedimiento de educación a distancia de manera que sea temporal o mientras pase la situación de crisis, pero ante la falta de soluciones, esta situación se ha vuelto permanente, lo que se denomina una Educación Remota de Emergencia (Bustamante 2020). Este término fue acuñado por Hodges et al. (2020) para subrayar que es la que se realiza en condiciones forzadas y distinguirla de la que se realiza en condiciones normales.

**Figura 5**  
*Cambio de metodología en el campo educativo*



*Nota:* Cambio del paradigma educativo. Fuente: Hurtado 2020.

La figura 5 es una representación de lo que ha sucedido en estos tiempos de emergencia sanitaria, la alteración metodológica de la enseñanza, la cual ha migrado de la educación predominantemente presencial a otra llevada de manera virtual.

Como lo afirma Picón (2020), esta situación educativa de emergencia que sucedió de manera instantánea dio lugar a otra dificultad que se manifestó y manifiesta en el aspecto emocional debilitado tanto de profesores, alumnos y padres de familia lo cual hace más difícil el enseñar como el aprender. Teniendo en cuenta que la educación es desde la casa donde se vive en familia y además se trabaja, y donde hay otros que también están aprendiendo.

Esta educación que se realiza de manera remota o a distancia promueve que los estudiantes puedan acceder a la enseñanza sin tener condiciones que la limiten como el espacio o tiempo y esto es un aspecto positivo. Por otro lado, también se busca fortalecer la capacidad de diálogo entre el enseñante y los alumnos utilizando la tecnología (Vásquez y Sosisky 2006). Se debe tener presente que en tiempos actuales se vive en la era de las comunicaciones, donde predomina la tecnología la cual permite y promueve este contacto virtual entre las personas.

Hay que tener en cuenta que, como lo afirma Ruiz (2020) que tanto las escuelas como las aulas han sido edificadas para que sean el lugar material y la estructura apropiado para desarrollar la escolarización de los estudiantes. Esto fue ideado de manera que todos pudieran estar allí lo cual invoca al principio de que todos son iguales en el acceso a la educación.

El mismo autor continuará diciendo que debido al cambio producido a causa de la pandemia en marzo del 2020 se ha modificado esta realidad asumida como constante de la educación presencial en las aulas de las instituciones educativas, debido a que, ante la necesidad de asegurar la educación de los niños y adolescentes, se ha debido migrar de

la educación formal presencial a las plataformas digitales. Trayendo como consecuencia el abandono de los locales físicos para pasar a ser los hogares los lugares donde se desarrolla la labor educativa a causa del confinamiento obligatorio. Otro punto importante en favor de esta migración de modelos de enseñanza es que como no hay seguridad del final de esta pandemia, todas las escuelas tuvieron que adaptarse a utilizar recursos tecnológicos existentes para organizar y crear materiales de aprendizaje que estén disponibles en la red de manera que los estudiantes puedan acceder a estos. (Adnan y Kainat 2020)

Hay que aclarar que tanto la educación presencial como la educación virtual son modalidades que se pueden utilizar en la enseñanza, la diferencia es que ambas utilizan metodologías diferentes, pero que bien pueden complementarse, no existe una confrontación entre estas, que quede claro que ambas modalidades son instrumentos que ayudan en el proceso de enseñar de los docentes y de aprender de los estudiantes.

A esta modalidad se le ha denominado educación virtual porque en ella se fortalece el uso de las redes y nuevas tecnologías que ya se aplicaban en el campo educativo pero que ahora se están utilizando de manera más acelerada (Begoña 2004). Una de las ventajas de esta educación virtual es que permite que docentes y estudiantes estén conectados e interactúen de manera real o sincrónica, y también de manera asincrónica es decir de manera diferida en el tiempo (Martínez 2008). Por otro lado, otra circunstancia positiva son los recursos o materiales que se pueden utilizar para desarrollar esta modalidad de educación se abren en un abanico más amplio como son: las plataformas virtuales, foros, blogs, aplicaciones, páginas web, redes sociales, etc.

Ante la emergencia se recurrió a la educación remota o virtual la cual ha dejado en evidencia las grandes debilidades en el marco digital en las instituciones educativas donde se observó que la minoría de docentes manejan de manera fluida las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y que planifican y programan utilizando la competencia tecnológica sobre los medios virtuales (Murillo y Duck 2020).

Dentro de esta modalidad de enseñanza remota o a distancia se utilizan algunas plataformas para trabajar de manera sincrónica: Zoom, Meet, Whatsapp, etc. aunque la mayoría han optado por el aprendizaje asincrónico utilizando los aparatos tradicionales como pueden ser la televisión, el radio; y otros utilizando las plataformas educativas como google Classroom, Moodle, etc. Y en algunos casos se han establecido y diseñado

plataformas desde el gobierno para que los estudiantes no pierdan las clases, en el caso del Perú se estableció la estrategia “Aprendo en casa”. También en algunos países se entregaron recursos electrónicos para los estudiantes como las tabletas.

Cuando hablamos de la educación se sabe que en este campo la figura del docente es demasiado importante y será muy difícil que desaparezca, independientemente del instrumento que se utilice. Para educar es necesario de manera obligatoria la presencia del profesor, pues es aquel que motiva, guía, media y modera la forma de aprender y construir los conocimientos, de aquí pueden surgir las diferentes modalidades de llevar a cambio esta labor y también los recursos que deberá utilizar, los cuales son distintos y constituyen medios importantes en este proceso educativo. (Picón 2020)

La misma autora afirma que el modelo que se impone en la actualidad es el digital y que esa realidad se está extendiendo poco a poco a diversos campos como leer de manera virtual, hacer compras *on line*, hacer visitas virtuales a museos y hasta participar en las celebraciones litúrgicas; por otro lado, la virtualidad también está cumpliendo funciones políticas, sociales, estéticas, etc. De esto se concluye que, así como casi todo, las instituciones educativas no están relegadas en este aspecto y lograrán sus fines de educar en la medida en que se adecuen a esta nueva realidad, que ha sido provocada en forma abrupta e intempestiva por la pandemia, pero que ya existía desde hace algún tiempo atrás. De esta manera se puede afirmar que la forma virtual de enseñanza no es un instrumento o recurso más, sino que es una manera novedosa y pertinente de desarrollar el proceso educativo y las relaciones que se dan entre los profesores y los alumnos. En la Figura 6 se observa las principales medidas tomadas por los estados ante la situación de crisis sanitaria originada por la pandemia.

### **Figura 6**

*Principales medidas implementadas en América Latina y el caribe*



*Nota:* La figura muestra en porcentaje por país de América Latina y el Caribe las medidas que han tomado los gobiernos para apoyar a la educación. Fuente: UNESCO 2020.

Ante esta realidad aun incierta de crisis sanitaria debido al COVID-19, un aporte importante para adaptar la educación a los tiempos cambiantes, son las cinco vías o caminos que propone López (2020) y que a continuación se detallan:

En primer lugar, propone el camino o vía que no necesariamente es de acción pedagógica pero que está unida a ella y es que se mejore la inversión que hace el estado del gasto público en educación, promoviendo que se aumente y mejore la inversión en el servicio educativo buscando cerrar las brechas de injusticia que siguen existiendo y que se han puesto de manifiesto, de manera dramática, con la llegada de la emergencia sanitaria por la pandemia.

En segundo lugar, se propone que la cobertura de atención educativa de calidad llegue a todos los miembros de la población. Promover la equidad en la atención de los estudiantes, ayudando en el aspecto técnico para que todos puedan acceder de la misma manera a este servicio a distancia o virtual, y seguir buscando la manera de que todos estén conectados a la red y a los conocimientos que allí se ofrecen. (Rivas, 2020).

En tercer lugar, se propone lo que algunos autores como Steiervalt y Salinas (2020) definen como la “Justicia curricular” lo cual propone que se favorezca el Curriculum, el cual debe tener calidad y sentido de mejora, dejando atrás las actividades insulsas que muchas veces llevan a lo rutinario y repetitivo en que se había caído en el

campo educativo (Rivas, 2020). Esto implicará no dejar de lado los conocimientos pues por medio de estos se fortalecen las estructuras de aprendizaje y se busca la interdisciplinariedad.

En cuarto lugar, citando a Rivas (2020) se busca realizar la planificación teniendo en cuenta las desigualdades. Enfatizando que esta labor la deben realizar los profesores quienes son los que tienen que conocer la realidad y diagnosticarla para de esta manera poder contextualizar su planificación teniendo en cuenta las diversas realidades de sus alumnos como de su comunidad.

Por último y como un quinto camino o vía se propone realizar la educación teniendo en cuenta la incertidumbre, como un factor importante pues, aunque se tiene la esperanza de que las cosas siempre vayan de una manera normal, no hay seguridad de eso, por lo tanto, se debe estar preparados para poder responder de manera adecuada y pertinente ante el advenimiento de situaciones anormales.

### **2.3. Definición de términos básicos**

Este apartado, presenta algunas definiciones importantes en el desarrollo de esta investigación. Para esto se ha revisado información de diversos autores que se presentan en este apartado:

**Líder:** Según la RAE se define como la “Persona que orienta o dirige a un grupo que reconoce su autoridad” y también puede ser “Persona, equipo o empresa situados a la cabeza en una clasificación”. Se cita también lo que dice Fossas (2019) la cual afirma que el líder es aquél que ilusiona a sus colaboradores, les estimula, con esto les ayuda a ser mejores profesionales y crea un ambiente positivo y favorable a su alrededor. En base a esto presenta estos fundamentos: Lograr sus objetivos, trabajar en equipo y que sus colaboradores se desarrollen.

**Liderazgo:** Su significado según la RAE es aquella posición de predominio en que se encuentra una organización, un producto o un grupo económico en la actividad que realiza, pero también significa la actividad que desarrolla un líder. Chiavenato (1999) cita a Tannebaum, Weschler y Massarik quienes afirman que es aquella influencia que se da entre personas para alcanzar los objetivos propuestos. Finalmente, Robbins (2004) dirá que es la capacidad de lograr una influencia con el fin de alcanzar las metas.

**Liderazgo pedagógico:** Se cita a Bolívar (2015) quien afirma que es una labor que se comparte por todos los docentes de la escuela, donde no se decide de forma vertical, sino que se busca hacer un trabajo de manera horizontal fomentando que todos se involucren en la mejora de los aprendizajes.

**Liderazgo directivo:** Leithwood (2009) asegura que los directivos dentro de las instituciones educativas desempeñan su capacidad de liderazgo cuando tienen influencia y motivan a sus colaboradores para que puedan alcanzar los objetivos de la escuela.

**Liderazgo Distribuido:** Según Murillo (2006) este liderazgo se da cuando dentro de una organización o institución se logra reconocer las capacidades y habilidades de todos los que en ella desarrollan una función y se les distribuye el poder buscando una meta u objetivo en común. Se desarrolla un trabajo coordinado y colaborativo. Por otro lado, Bennet et al. (2003) sugieren que este tipo de liderazgo hace que entendamos de manera más completa, integral esta realidad del liderazgo.

**Docente:** Según lo afirma la ley 29944 del 2012 denominada ley de reforma magisterial, esta define al docente como la persona que ha obtenido el título de profesor o de licenciado en educación y que ha logrado obtener las calificaciones y competencias necesarias para enseñar, su labor es importante en el ámbito de la educación y busca que sus estudiantes aprendan de manera pertinente y con calidad. Junto a sus colegas y en coordinación con las familias busca llevar una educación integral de calidad.

**Desempeño docente:** Según Valdés (2004) se refiere a la firmeza en los campos ético y moral, al dominio de su área, de la didáctica propia y de la capacidad pedagógica del docente y que se va a manifestar cuando en la sesión de clase utiliza estrategias, métodos y recursos pertinentes para facilitar en sus estudiantes la adquisición de los aprendizajes y el cumplimiento de las competencias.

**Evaluación del desempeño:** Se cita a Ralph Tyler quien es conocido como el padre de la evaluación quien dice que esta es una estrategia que favorece la reflexión de los docentes para saber sus fortalezas y debilidades, buscando perfeccionarse constantemente, tener más confianza en sí mismos. Por otro lado, esta favorecerá la capacidad de auto evaluarse y ser siempre evaluados.

**Educación en pandemia:** Se tiene en cuenta lo que afirma Rueda (2020) cuando afirma que la pandemia generada por el Sars-Cov-2 ha afectado de manera trascendental

en la educación de todos en el mundo y en la asistencia de los estudiantes a las escuelas pues todas estas han sido cerradas para evitar la propagación del virus. Ante esto los docentes tuvieron la obligación de adaptarse a las nuevas situaciones buscando estrategias alternativas que implicaban las tecnologías de la información y la comunicación.

**Educación Remota:** Según la Resolución Viceministerial 125 del MINEDU (2020) se afirma que es una modalidad de enseñanza y tiene por características que se puede realizar de manera sincrónica o asincrónica utilizando los medios tecnológicos promoviendo la educación autónoma y se puede aplicar a las diferentes etapas del proceso educativo; y que tiene como meta ser complemento, fortalecer o reemplazar e modelo presencial.

## **2.4. Formulación de Hipótesis:**

### **2.4.1. Hipótesis general**

**H1:** Existe relación directa y significativa entre liderazgo distribuido y desempeño docente en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia.

**H0:** No existe relación directa y significativa entre liderazgo distribuido y desempeño docente en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

**H<sub>1</sub>** El nivel del liderazgo distribuido en los profesores del colegio Dante Alighieri en tiempo de pandemia es bajo.

**H<sub>2</sub>** El nivel del desempeño docente en los profesores del colegio Dante Alighieri en tiempo de pandemia es regular.

**H<sub>3</sub>** La relación entre el liderazgo distribuido y la preparación y enseñanza para el aprendizaje en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia es directa y significativa.

**H<sub>4</sub>** La relación entre el liderazgo distribuido y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia es significativa y directa.

**H<sub>5</sub>** La relación existente entre el liderazgo distribuido y el compromiso con la comunidad educativa en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia es directa y significativa.

## **2.5. Operacionalización de variables**

Se cita a Mejía (2005) quien afirma que cuando se habla de operacionalizar las variables se busca descomponer el todo en sus partes buscando el conocimiento profundo del objeto sobre el que gira el conocimiento. Teniendo en cuenta que se debe identificar sus funciones, la estructura y su utilidad.

En esta investigación se busca medir e identificar las partes más importantes del liderazgo distribuido y su relación con el desempeño de los profesores en el colegio “Dante Alighieri” de Trujillo, en tiempo de pandemia.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Liderazgo Distribuido</b>	Consiste en saber identificar capacidades y destrezas de todos los participantes de una institución educativa, de acuerdo con sus funciones y responsabilidades establecidas y requeridas funcionalmente para cada caso pasando funcionalmente del personal directivo a los docentes según sus funciones y responsabilidades requeridas en cada caso. El límite entre el director y sus docentes se termina en la medida en que todos desempeñen los mismos roles, al trabajar en forma coordinada. (Murillo 2006).	El liderazgo distribuido tiene que ver con el apoyo y supervisión a los docentes, cooperación de los equipos de liderazgo y la participación en la toma de decisiones que serán medidos a través de la técnica de la encuesta por medio de un cuestionario que será el instrumento y que será dividido en tres partes y que contendrá 24 ítems en total.	Apoyo y supervisión	-Capacitación y actualización docente. -Acompañamiento docente. -Nivel de respuesta a las necesidades de capacitación. -Monitoreo.	Del 01 al 08	<b>CUESTIONARIO</b>	<b>ORDINAL</b>
			Cooperación de los equipos de Liderazgo	-Aplicación de estrategias. -Cooperación intra grupal. -Anticipación y resolución de conflictos. -Revisión de criterios de éxito.	Del 09 al 16		
			Participación en la toma de decisiones.	-Cualidades de liderazgo. -Nivel de apertura a nuevas estrategias, recursos y metodologías. -Nivel de participación y compromiso docente. -Equilibrio en la toma de decisiones.	Del 17 al 24		
<b>Desempeño Docente</b>	Hace referencia a la solvencia ética y moral, dominio disciplinar, didáctico y pedagógico, manifestados en la	Se relaciona con las dimensiones de la preparación y enseñanza para el aprendizaje, el desarrollo	Preparación y enseñanza para el aprendizaje.	-Conoce las características individuales y socio culturales de sus estudiantes. -Elige estrategias didácticas		<b>CUESTIONARIO</b>	<b>ORDINAL</b>

	<p>aplicación de estrategias, métodos y técnicas de aprendizaje que facilitan la formación de los estudiantes (Valdés, 2004).</p>	<p>de la profesionalidad y la identidad docente y el compromiso con la comunidad educativa para hacer la medición se utilizará la técnica de la encuesta con su instrumento un cuestionario dividido en 3 partes y que contendrá 30 ítems.</p>		<p>coherentes con la realidad y necesidades de los estudiantes. -Desarrolla estrategias de enseñanza de acuerdo a la diversidad de sus estudiantes.</p>	Del 01 al 10		
			<p>Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.</p>	<p>-Participación en programas de capacitación públicos o privados. -Aplicación de nuevos métodos a su labor docente. -Invierte en su formación y capacitación profesional docente.</p>	Del 11 al 20		
			<p>Compromiso con la comunidad educativa.</p>	<p>-Conoce las necesidades de su comunidad educativa. -Se compromete en acciones en bien de la comunidad. -Promueve el desarrollo de los miembros de la comunidad educativa.</p>	Del 21 al 30		

## **Capítulo III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

El presente trabajo investigativo, según la finalidad u objetivo es de tipo básica, la cual según Muntané (2010) es también llamada dogmática o teórica, pues se mantiene en el ámbito de la teoría y tiene como propósito incrementar los conocimientos científicos sin hacer un contraste en el campo práctico (p. 1).

Según el carácter o enfoque la investigación es de tipo cuantitativo sobre el que Hernández et al. (2018), afirman es aquella que va a recolectar datos tratando de llegar a probar las hipótesis propuestas usando una medición numérica y haciendo un análisis estadístico, para llegar a conclusiones sobre algunos comportamientos y probar sus teorías (p. 37).

Así también, según su relevancia, será de tipo correlacional el cual según Supo (2014), se basa en estudios en donde se vinculan las variables de estudio, pretendiendo hacer la demostración que existe una probabilidad de dependencia entre algunos sucesos, pero que no implican causa y efecto (p. 6). Esta investigación busca relacionar al liderazgo distribuido con el desempeño docente.

#### **3.2. Métodos de investigación:**

El método es Observacional el cual, citando a Hernández et al. (2018), se realiza sin manipular deliberadamente las variables y en el que sólo se observa los fenómenos en su ambiente propio buscando hacer un análisis (p. 185).

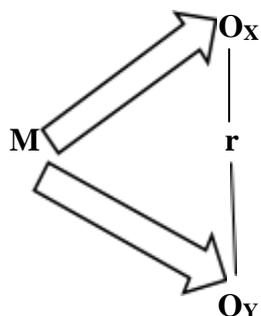
Además, será Hipotético deductivo el cual, según Bernal (2010), consiste en el proceso que a partir de unas afirmaciones hipotéticas pretende afirmar o refutar tal aseveración, llegando a conclusiones que se confrontan con la realidad problemática (p. 76).

#### **3.3. Diseño de investigación:**

El diseño de investigación es Correlacional que, según Hernández et al. (2018), quien describe y mide las variables en un momento determinado, buscando las relaciones existentes entre estas (p. 190). Es una investigación descriptiva - correlacional pues se utiliza para descubrir, buscar las relaciones existentes y describir hechos nuevos y su significado.

El diseño es no experimental porque como lo afirma Hernández et al. (2018) no se da una manipulación de las variables, sino que solamente se ha utilizado el método observacional de los fenómenos resultantes para luego analizarlos

Se presenta el siguiente esquema del diseño:



Donde:

**M** = Los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo.

**O<sub>x</sub>** = Variable 1: Liderazgo Distribuido.

**O<sub>y</sub>** = Variable 2: Desempeño docente.

**r** = Coeficiente de relación entre las variables.

#### **3.4. Población, muestra y muestreo:**

Se cita a Arias (2006) quien dice que población son el conjunto de individuos o elementos con condiciones comunes y a la cual se extienden las conclusiones del estudio. (p. 81)

En lo referido a la muestra se referencia a Tamayo (2003) quien dice que es el conjunto de cálculos realizados buscando determinar cómo se distribuyen algunas características en un universo de elementos, habiendo observado una porción determinada de ese grupo (p.66).

La población de estudio estará comprendida por todos los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo, los cuales suman 60 personas; y para la muestra se trabajará con la totalidad de ellos. El muestreo se aplicará a la totalidad de la población.

**Tabla 1**

*Cantidad de docentes que laboran en la I.E. “Dante Alighieri” según nivel*

<b>Nivel</b>	<b>Cantidad de profesores</b>	<b>Condición de Trabajo</b>	<b>Cantidad de profesores</b>
<b>Primaria</b>	28	<b>Nombrado</b>	33
<b>Secundaria</b>	41	<b>Contratado por nivel</b>	22
		<b>Contratado por el colegio</b>	14
<b>Total</b>	69		69

*Nota:* Datos tomados de un informe proporcionado por la I.E. para el año 2021.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recojo de datos:**

#### **3.5.1. Técnica**

Se puede citar lo que afirma el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE, 2020) que dice que es “una técnica estándar que consiste en aplicar un instrumento para recolectar información para poder responder a un problema que se investiga” (p. 11). En esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta.

##### **3.5.1.1. La encuesta**

Núñez (2015) afirma que es un procedimiento que se utiliza en la investigación que se basa en la interrogación por escrito o de manera oral a los individuos para obtener información relevante. Cuando es de manera oral se usa la entrevista y si es escrita se usa el cuestionario. (p. 33)

#### **3.5.2 Instrumento**

Se cita a León y Montero (2003), quienes afirman que son medios que ayudan en la recolección de datos, dado que se realizan para poder registrar los valores y características que muestran las variables de estudio.

Lo constituyen las herramientas utilizadas por el investigador para obtener y guardar información pertinente e importante para el estudio a realizar. Para este caso se utilizó el instrumento del cuestionario.

### **3.5.2.1. El Cuestionario**

Se utiliza la definición del SINEACE (2020): “Es una herramienta que ayudará en el recojo de información y que está formado por varias interrogantes o ítems que manifestarán conclusiones sobre algunos comportamientos, actitudes y conocimientos de los encuestados en un tiempo definido” (p. 14).

Para la presente investigación se aplicó a los profesores dos cuestionarios, uno para medir el liderazgo distribuido y otro para medir el desempeño docente,

Ambos instrumentos han sido adaptados por los autores para los fines de esta investigación.

- **Cuestionario para medir el Liderazgo Distribuido:**

El cual inició con preguntas comunes, orientadas a tener información básica de los profesores como su especialidad, su edad, su sexo, su tiempo de servicio, luego se dividió en tres partes, de acuerdo con las dimensiones de la variable.:

Hay que indicar que para las respuestas se utilizó la escala de Likert que se usa para calificar las respuestas de las personas en función a si se está de acuerdo o en desacuerdo con una afirmación en forma de pregunta, mide el comportamiento y actitudes de los encuestados.

El cuestionario constó de 24 Ítems, para obtener información sobre las tres dimensiones de la variable liderazgo distribuido el cual estuvo dividido de la siguiente manera:

- Del Ítem 1 al 8 corresponden a la dimensión: Apoyo y supervisión.
- Del Ítem 9 al 15 corresponden a la dimensión: Cooperación de los equipos de liderazgo.
- Del Ítem 16 al 24 corresponden a la dimensión: Participación en la toma de decisiones.

- **Cuestionario para medir el Desempeño Docente:**

Este cuestionario constó de 30 ítems, para obtener información sobre las tres dimensiones de la variable desempeño docente, el cual se dividió de la siguiente manera:

- Del Ítem 1 al 10 corresponden a la dimensión: Preparación y enseñanza para el aprendizaje.
- Del Ítem 11 al 20 corresponden a la dimensión: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.
- Del Ítem 21 al 30 corresponden a la dimensión: Compromiso con la comunidad educativa.

### **3.5.3. Validez**

Se cita a Ruíz (Como se citó en Jara, 2018) quien afirma que: “La validez de los instrumentos es el grado con el cual un instrumento sirve a la finalidad para la cual está definido”

El instrumento fue analizado y sometido al juicio de expertos por algunos especialistas en el tema tratado quienes emitieron sus opiniones sobre aspectos tales como: redacción correcta, pertinencia, sugerencias etc. Sus aportes permitieron construir la versión definitiva del cuestionario aplicado a los profesores.

### **3.5.4. Confiabilidad**

Se puede citar a Fernández (2016) quien hace esta propuesta: “La confiabilidad de los componentes del instrumento se obtiene mediante la correlación que presentan sus ítems entre sí mismos y el concepto para el cual fue creado” (p. 59)

Para la confiabilidad del instrumento se utilizó las medidas de consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach, el cual arrojó un valor de 0.874 en la variable liderazgo distribuido y 0.909 en la variable desempeño docente.

### **3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos:**

Los resultados que se obtuvieron de las variables Liderazgo distribuido y Desempeño Docente se procesaron usando estadística descriptiva e inferencial; en la parte descriptiva los resultados se organizaron y presentaron en tablas de distribución de frecuencias simples y porcentuales con el programa SPSS v22, con las cuales se elaboraron los gráficos correspondientes, encontrando las medias y desviación estándar.

Para realizar el contraste de hipótesis se utilizó la prueba de análisis de normalidad con Kolmogorov - Smirnov, para demostrar que las Perfil Profesional y Perfil Didáctico son normales con nivel de significancia de  $p < 0.05$ , obteniendo que había algunas desviaciones en algunas variables las cuales no alcanzaban la normalidad, por lo que se procedió a elegir hacer la correlación de las variables utilizando una prueba no paramétrica como el Rho de Spearman, instrumento que se utiliza para alcanzar una mejor precisión y

se realizó mediante el programa SPSS V22. El coeficiente de correlación de Spearman es recomendable utilizarlo cuando los datos presentan valores extremos, ya que dichos valores afectan mucho el coeficiente de correlación de Pearson, o ante distribuciones no normales (Martínez et al 2009).

Lo valores del coeficiente de correlación son:

Valores de $r_s$	Interpretación
$\pm 1.0$	Correlación perfecta (+, -)
$\pm 0.90$ a $\pm 0.99$	Correlación muy alta, significativa (+, -)
$\pm 0.70$ a $0 \pm 0.89$	Correlación alta (+, -)
$\pm 0.40$ a $\pm 0.69$	Correlación moderada (+, -)
$\pm 0.20$ a $\pm 0.39$	Correlación baja (+, -)
$\pm 0.01$ a $\pm 0.19$	Correlación muy baja (+, -)
00	Correlación nula

Para el procesamiento de datos estadístico se utilizó el SPSS 25 y Excel 2016, los cuales arrojaron la información con frecuencias simples y porcentajes que están contenidas y que fueron presentadas en tablas y figuras o gráficos.

### **3.7. Ética investigativa:**

Este trabajo de investigación busca desarrollarse de manera transparente y a la vez objetiva, por lo que se procedió a solicitar la autorización a los profesores para que pudieran participar y apoyar en esta investigación solicitándoles su consentimiento informado, manteniendo sus identidades en reserva y asegurando la confiabilidad. Este trabajo de investigación no contiene plagios o copias. Se trabajó con una base de datos conformada por 60 profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo y las encuestas aplicadas a los profesores son veraces

Es importante tener presente que todos los datos recogidos en este trabajo de investigación han sido exclusivamente para fines académicos. Las citas bibliográficas

utilizadas en este informe se han obtenido de fuentes confiables tanto de los repositorios institucionales y de páginas oficiales de investigación científica como de libros impresos, todos están referenciados en la bibliografía y se ha seguido el formato APA 7.

Por otro lado, se ha trabajado teniendo en cuenta el respeto de los tres principios de la ética en investigación como son el respeto a la persona, la beneficencia y la justicia.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Presentación y análisis de resultados.

Se desarrolló el análisis estadístico descriptivo e inferencial, buscando en primer lugar establecer o identificar algunas situaciones del contexto individual de los profesores, entendiendo que éstos tienen alguna información importante para el desarrollo de esta investigación. A continuación, se presentan los resultados ordenadamente.

##### 4.1.1. Características socioculturales de los docentes

**Tabla 2:**

*Especialidad de los docentes del colegio “Dante Alighieri”*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Primaria	12	20.0%
Matemáticas	6	10.0%
Comunicación	10	16.7%
CyT	5	8.3%
Ciencias Sociales	10	16.7%
Computación	2	3.3%
Inglés	4	6.7%
Educación Física	2	3.3%
Psicología, Filosofía y Religión	5	8.3%
Auxiliar de Educación	2	3.3%
Música	1	1.7%
Formación Laboral	1	1.7%

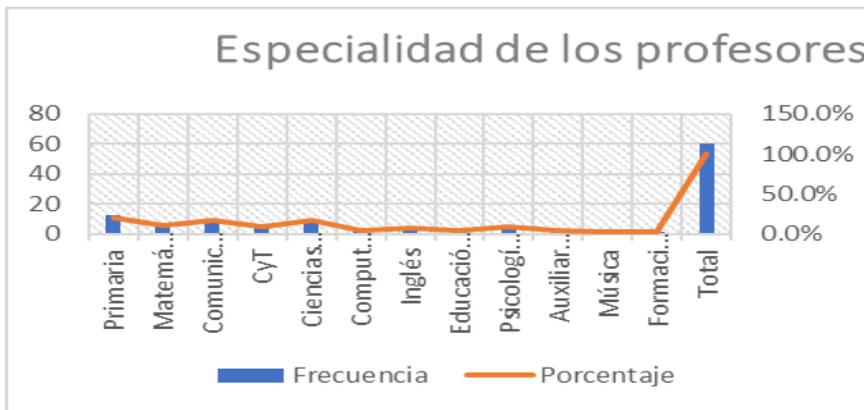
<b>Total</b>	60	100.0%
--------------	----	--------

*Nota:* Tabla propia elaborada a partir de los datos obtenidos de la encuesta.

La tabla 2 muestra la diversidad de especialidades que ostentan los profesores y también que hay docentes tanto del nivel primaria como secundaria (Ver Figura 7).

**Figura7**

*Especialidad de los docentes del colegio “Dante Alighieri”*



*Nota:* La figura muestra las especialidades de los docentes. Fuente: Encuestas realizadas.

**Tabla 3**

*Sexo de los profesores*

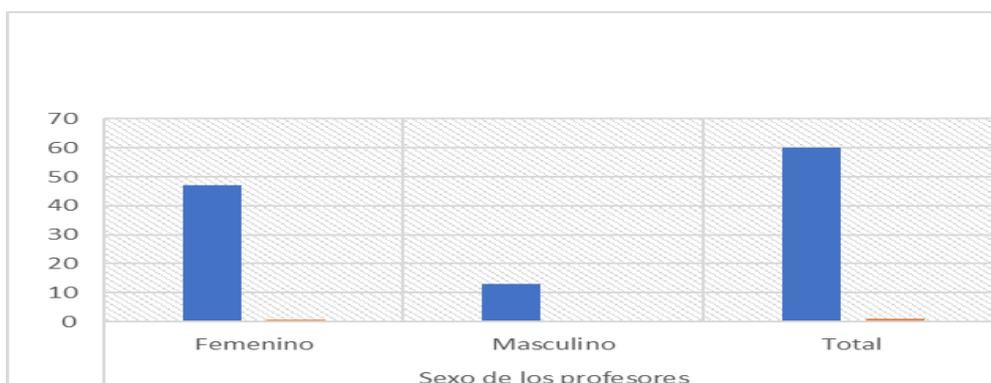
<b>Categoría</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Femenino	47	78.3%
Masculino	13	21.7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0%</b>

*Nota:* Tabla propia elaborada a partir de los datos obtenidos de las encuestas

En la tabla 3 se observa que del 100 % de docentes encuestados se tiene como resultados que 47, es decir, el 78.3 % son mujeres y los 13 restantes son varones es decir el 21.7 % (Ver figura 8)

### Figura 8

#### Sexo de los profesores



Nota: La figura muestra el sexo de los profesores del colegio “Dante Alighieri”. Fuente: las encuestas realizadas.

### Tabla 4

#### Años de servicio de los docentes

Categoría	Nº	%
De 1 a 9 años	20	33.3%
De 10 a 19 años	15	25.0%
De 20 a 29 años	16	26.7%
De 30 a 39 años	9	15.0%
De 40 a más años	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0%</b>

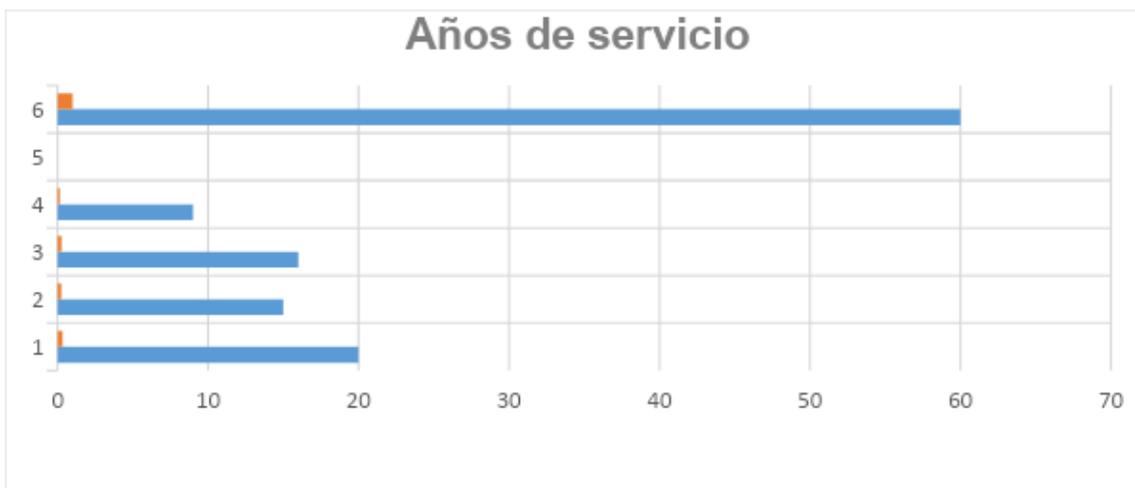
Nota: Tabla propia elaborada a partir de los datos obtenidos de la encuesta.

La tabla 4 muestra que los profesores en cuanto a sus años de servicio se ubican en mayor número entre 1 y 9 años los cuales son 20 que constituyen el 33.3 %, luego están los que tienen entre 20 y 29 años de servicio que son 16 y que constituyen el 26.7 %, después están los que tienen entre 10 y 19 años de servicio que son 15 y constituyen el 25 % y al final están los que tienen entre 30 y 39 años de servicio los cuales son 9 y constituyen el 15 %.

(Ver figura 9)

### Figura 9

#### Años de servicio de los docentes



*Nota:* La figura muestra el tiempo de servicio de los docentes. Fuente: Las encuestas realizadas.

#### 4.1.2. Análisis descriptivo de los objetivos

**A) Objetivo general:** Determinar la relación entre liderazgo distribuido y desempeño docente en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia.

##### Tabla 5

*Prueba de hipótesis estadísticas buscando la relación entre las variables liderazgo distribuido y desempeño docente en los profesores del colegio "Dante Alighieri" de Trujillo en tiempo de pandemia.*

Categorías			Desempeño Docente
Rho de Spearman	Liderazgo Distribuido	Coefficiente de correlación	.096
		Sig. (bilateral)	.465
		N	60

*Nota:* Estos resultados se obtuvieron aplicando el coeficiente de correlación de Spearman. Fuente: Encuestas aplicadas.

En la tabla 5 se muestran los resultados de la prueba de correlación mediante Rho de Spearman entre las variables liderazgo distribuido y desempeño docente, se obtuvo como resultado que entre las dos variables existe una correlación directa, positiva alta (.096) y un

valor de significancia de .465 ( $p > 0,05$ ), lo cual indica que se acepta la hipótesis alterna y rechaza la hipótesis nula, es decir que el liderazgo distribuido tiene una relación directa y significativa con el desempeño docente en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia, por lo que se puede afirmar que según la presente investigación la variable liderazgo distribuido tiene influencia en el desempeño docente de los profesores o que mientras es mayor el liderazgo distribuido, mayor también será el desempeño docente.

**B) Objetivo específico 1:** Identificar el nivel de liderazgo distribuido en los profesores del colegio Dante Alighieri en tiempo de pandemia.

**Tabla 6**

*Nivel del liderazgo distribuido en los profesores del colegio*

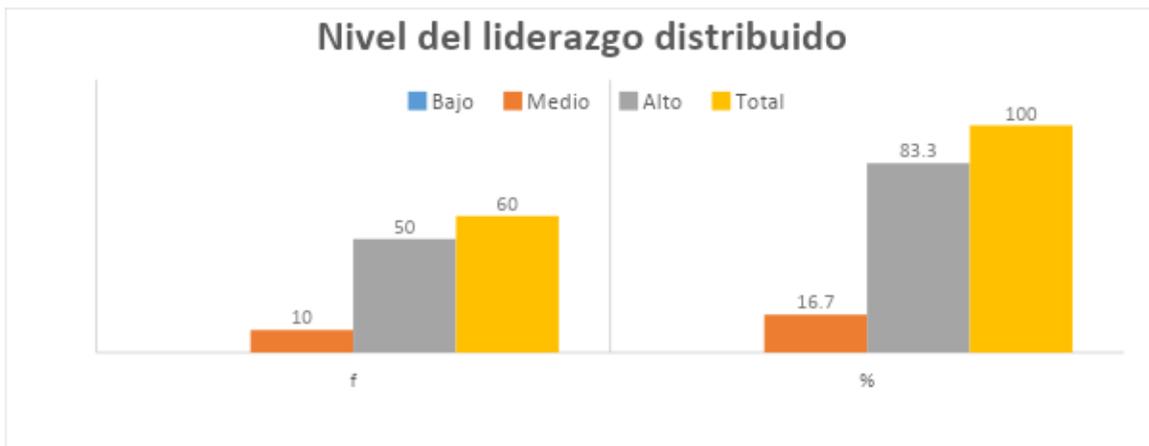
<b>Liderazgo Distribuido</b>		
<b>Categoría</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Bajo	0	0
Medio	10	16.7
Alto	50	83.3
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

*Nota:* Tabla propia elaborada a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.

En la tabla 6 se muestran los resultados descriptivos del nivel de la variable liderazgo distribuido, de los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia, de donde se obtuvo que el 83,3% del total, es decir 50 profesores tienen nivel alto de liderazgo distribuido y el 16,7%, 10 profesores presentan un nivel medio. (Ver Figura 10)

**Figura 10**

*Nivel del liderazgo distribuido de los profesores.*



*Nota:* Los resultados obtenidos fueron a partir de las encuestas aplicadas.

**C) Objetivo específico 2:** Reconocer el nivel de desempeño docente en los profesores del colegio Dante Alighieri en tiempo de pandemia.

**Tabla 7**

*Nivel del desempeño docente en los profesores del colegio.*

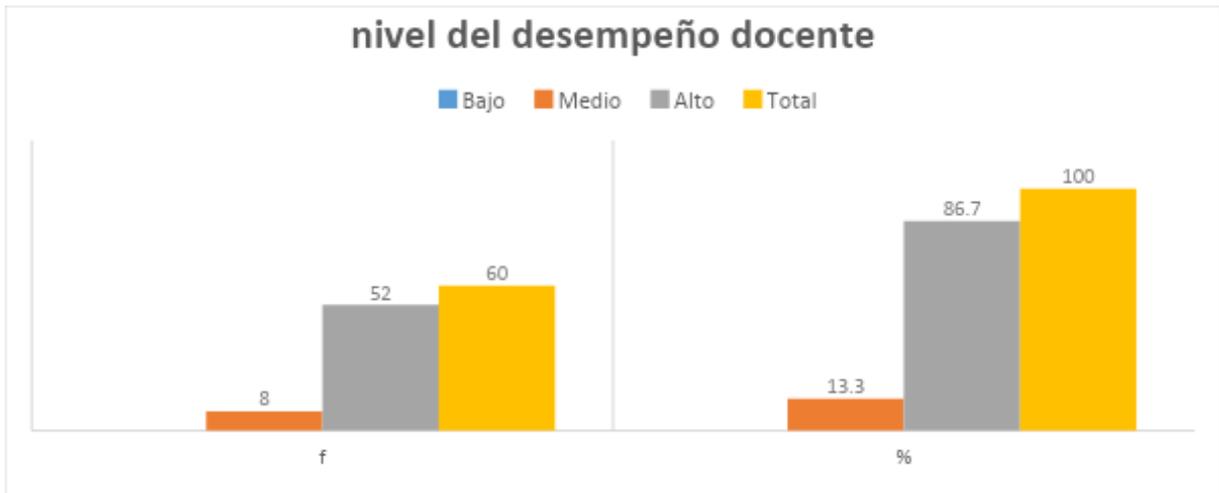
Desempeño Docente		
Categoría	F	%
Bajo	0	0
Medio	8	13.3
Alto	52	86.7
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

*Nota:* Tabla propia elaborada a partir de las encuestas aplicadas.

En la tabla 7 se muestran los resultados descriptivos del nivel de la variable desempeño docente de los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia, de donde, se obtuvo que el 86,7%, es decir 52 profesores del total presentan nivel alto en el desempeño docente, el 13,3%, ósea 8 profesores presentan nivel medio. (Ver Figura 11)

**Figura 11**

*Nivel del desempeño docente de los profesores del colegio*



*Nota:* Los resultados son a partir de las encuestas aplicadas.

**D) Objetivo específico 3:** Establecer la relación entre el liderazgo distribuido y la preparación y enseñanza para el aprendizaje en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia.

**Tabla 8**

*Prueba de hipótesis estadísticas para la variable Liderazgo Distribuido y la dimensión Preparación y enseñanza para el aprendizaje de los profesores.*

Categorías			Preparación y enseñanza para el aprendizaje
Rho de Spearman	Liderazgo Distribuido	Coefficiente de correlación	,083
		Sig. (bilateral)	,528
		N	60

*Nota:* La prueba de correlación se hizo a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

En la tabla 8, al realizar el análisis de correlación entre la variable Liderazgo Distribuido y la dimensión preparación y enseñanza para el aprendizaje, se halló que existe una correlación directa y fuerte entre ambos (.083) y además tiene un valor positivo de .528 siendo significativo ( $p < 0.05$ ).

**E) Objetivo específico 4:** Determinar la relación entre el liderazgo distribuido y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia.

**Tabla 9**

*Prueba de hipótesis estadísticas para la variable Liderazgo Distribuido y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de los profesores.*

Categorías			Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente
Rho de Spearman	Liderazgo Distribuido	Coefficiente de correlación	,140
		Sig. (bilateral)	,288
		N	60

*Nota:* La prueba de correlación se hizo a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

En la tabla 9, se realizó el análisis de correlación entre la variable Liderazgo Distribuido y la dimensión desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, se estableció una relación directa alta (.140) que tiene un valor positivo de .288 siendo significativo ( $p < 0.05$ ).

**F) Objetivo específico 5:** Precisar la relación existente entre el liderazgo distribuido y el compromiso con la comunidad educativa en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia.

**Tabla 10**

*Prueba de hipótesis estadísticas para la variable Liderazgo Distribuido y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de los profesores.*

Categorías			Compromiso con la comunidad educativa
Rho de Spearman	Liderazgo Distribuido	Coefficiente de correlación	,012
		Sig. (bilateral)	,926
		N	60

*Nota:* La prueba de correlación se hizo a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

En la tabla 10, después del análisis de correlación entre la variable Liderazgo Distribuido y la dimensión compromiso con la comunidad educativa, se halló una correlación directa pero muy baja (.012), aunque tiene un valor positivo de .926 siendo significativo ( $p < 0.05$ ).

## 4.2. Análisis inferencial

### 4.2.1. Prueba de normalidad

**Tabla 11**

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la variable Liderazgo distribuido y sus dimensiones.*

	Apoyo y supervisión	Cooperación en los equipos de liderazgo	Participación en la toma de decisiones	Liderazgo Distribuido
N	60	60	60	60
Parámetros normales <sup>a,b</sup> Media	36,1000	35,2833	33,9333	105,3167
Desviación estándar	3,20328	3,81830	3,85265	9,29277
Máximas diferencias extremas Absoluta	,123	,140	,088	,109
Positivo	,112	,108	,062	,109
Negativo	-,123	-,140	-,088	-,081
Estadístico de prueba	,123	,140	,088	,109
Sig. asintótica (bilateral)	,024 <sup>e</sup>	,005 <sup>e</sup>	,200 <sup>c,d</sup>	,075 <sup>c</sup>

*Nota:* Prueba de normalidad realizada a partir de los datos obtenidos en las encuestas aplicadas.

**Tabla 12**

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la variable Desempeño docente y sus dimensiones.*

	Preparación y enseñanza para el aprendizaje	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	Compromiso con la comunidad educativa	Desempeño Docente
N	60	60	60	60
Parámetros normales <sup>a,b</sup> Media	44,0167	44,9167	44,2833	133,2167
Desviación estándar	4,49667	3,44591	3,65964	9,75130
Máximas diferencias extremas Absoluta	,137	,111	,119	,091
Positivo	,092	,085	,074	,078
Negativo	-,137	-,111	-,119	-,091
Estadístico de prueba	,137	,111	,119	,091
Sig. asintótica (bilateral)	,007 <sup>e</sup>	,065 <sup>e</sup>	,034 <sup>e</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

*Nota:* Prueba de normalidad realizada a partir de los datos obtenidos en las encuestas aplicadas.

En las tablas 11 y 12, se aplicó la prueba de normalidad de los datos usando Kolmogorov - Smirnov que en las columnas de las variables y las dimensiones, en la fila de significación asintótica (bilateral) se encuentran valores que son menores a 0.050 (5%), con lo que se concluye que la disposición de datos no refleja un proceder distributivo normal, por lo cual se procede a aplicar el coeficiente de correlación de Spearman( $r_s$ ) en estos casos específicos y establecer si las variables tienen correlación significativa.

### **4.3. Discusión de resultados**

Actualmente con todos los cambios producidos a raíz de esta nefasta pandemia que asoló el mundo entero y que aún se sienten sus efectos, los sistemas educativos del mundo se han visto obligados a realizar modificaciones en sus modos de desarrollar su labor de tal manera que se pueda enfrentar esta situación nueva, por lo que se ha recurrido a la ayuda de la tecnología, mas no ha sido así en el campo de las personas que muchas veces se han resistido a estos cambios quizás por seguir manteniendo las formas en que habían sido formados

Esta realidad cambiante ha provocado que en las instituciones educativas los que ostentan el poder directivo asuman funciones de liderazgo pedagógico por medio del cual deben apoyar y fomentar el trabajo en equipo buscando la obtención de las metas propuestas promoviendo de esta manera que los docentes se desempeñen de mejor manera, y en muchos casos esta situación ha promovido la aplicación del liderazgo distribuido

Este concepto nuevo de liderazgo está de alguna manera revolucionando las estructuras educativas pues promueven diversos procesos en bien de todos los que forman parte de la institución educativo, estos procesos son: la participación más activa de los docentes, una cierta forma de democratización tanto del trabajo como de las responsabilidades asumiendo que todos se asumen responsables y comprometidos

involucrándose en el mejor desarrollo de la institución. De esta manera el directivo comparte, distribuye su poder en los docentes, fomentando una relación horizontal, el aprendizaje de todos y que todos busquen liderar proyectos de mejora

Ante esto es necesario tener en cuenta lo que afirma el MINEDU (2007) sobre el liderazgo: Es aquel proceso entre profesionales de la educación que se trata de intercambiar roles, por medio del diálogo constructivo, de la observación y evaluación de aquello que realiza el profesor en el aula. Esto es favorecido por la facultad que se tiene para poder compartir y la capacidad de compromiso para lograr el mejor desempeño docente (p. 8).

También el MINEDU (2014) señala que aquél que posee liderazgo tiene la capacidad de ser influyente tanto para que los profesores reciban inspiración como para que se movilicen y logren mejoras en sus desempeños docentes.

Por estas razones es que se presenta la presente investigación, teniendo como premisa que existe una correlación directa, positiva y significativa entre las variables liderazgo distribuido y desempeño docente en los profesores del colegio “Dante Alighieri” de Trujillo en tiempo de pandemia. Es importante resaltar que esta hipótesis fue aceptada mediante los resultados obtenidos. Por otro lado, de la población total que eran 69 profesores, participaron respondiendo 60 profesores

Ahora se presentan los resultados de los análisis tanto inferencial como descriptivo. Se presenta el análisis inferencial y descriptivo donde se inicia analizando unos aspectos básicos que sirven para esta investigación y posteriormente sigue el orden de los objetivos planteados:

1. Al analizar las características socioculturales de los profesores del colegio “Dante Alighieri” de Trujillo tenemos los siguientes resultados:

- En cuanto a la especialidad que tienen los profesores se observa que existen dos niveles: Primaria y secundaria siendo 12 profesores de primaria (20%) y 42 de las áreas de secundaria (70 %) siendo los cursos comunicación y ciencias sociales los más representados. Por otro lado, también hay dos profesores de educación física, uno de música, uno de formación laboral y dos auxiliares. Estos resultados manifiestan que los profesores están debidamente preparados para tener un buen desempeño docente.
  - En lo que se refiere al sexo de los profesores los resultados manifiestan que la mayoría pertenece al sexo femenino (47) exactamente el 78.3%; y 13 son del sexo masculino que es el 21.7%. Estos datos exhiben que en el colegio hay una distribución variada entre varones y mujeres.
  - Cuando se observan los resultados obtenidos en el aspecto de los años de servicio se nos muestra que 20, es decir el 33.3 % tienen entre 1 y 9 años, luego 16 de ellos tienen entre 20 y 29 años lo que es el 26.7 %, después están 15 que son el 25 % y que tienen entre 10 y 19 años y por último 9 profesores que tienen entre 30 y 39 años y que representan el 15 %. Estos resultados expresan que entre los profesores hay una buena combinación de experiencia y juventud, lo que se constituye como una fortaleza para la aplicación del liderazgo distribuido entre los profesores.
2. En cuanto a la forma de determinar la relación entre liderazgo distribuido y desempeño docente en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia, los datos manifiestan una relación directa y positiva fuerte de .096 además de que tiene un nivel de significación de .465 ( $p < 0.05$ ).
- Estos datos resultantes concuerdan con lo afirmado por Leithwood (2009) quien afirma que cuando los profesores trabajan el liderazgo distribuido son más eficaces en sus prácticas docentes influyendo positivamente en sus estudiantes.

La influencia es significativa cuando se trabaja con la convicción de asumir un liderazgo lo que mejora su desempeño docente.

De igual manera estos resultados coinciden con las conclusiones de Galdames (2020) quien concluyó que mientras los profesores asuman un liderazgo en equipos el desempeño en las aulas mejorará de la misma manera, ósea es una relación directa entre el liderazgo distribuido y el desempeño docente.

Es importante citar que estos resultados contrastan con las conclusiones obtenidas por Tiquillahuanca (2022) quien no encontró una relación positiva y significativa entre estas dos mismas variables.

3. Asimismo, cuando se busca identificar el nivel del liderazgo distribuido en los profesores del colegio “Dante Alighieri” de Trujillo en tiempos de pandemia, se obtuvo que 50 profesores es decir el 83,3 % manifiestan tener un nivel alto de liderazgo distribuido y los restantes 10 es decir el 16,7 % manifiestan un nivel medio de liderazgo distribuido. Esto indica que los profesores tienen esa tendencia a asumir favorablemente el liderazgo distribuido.

Según estos datos obtenidos se puede coincidir con Bolívar (2011) quien afirma que en el campo educativo cuando dos o más individuos asumen funciones de liderazgo de manera independiente, pero buscando conseguir los mismos objetivos de manera tal que los trabajos se complementan y la sumatoria de esto es una práctica de liderazgo. En base a esto se ve la importancia de que en el colegio se promueva la descentralización o distribución del liderazgo para trabajar participativa y complementariamente.

Estos datos coinciden con los resultados obtenidos por García (2019) quien concluye que un buen nivel de liderazgo distribuido genera en los profesores una visión compartida, identificando oportunidades nuevas para el colegio que

implican un compromiso con la institución y con su propio mejoramiento profesional continuo.

4. En cuanto a los resultados referentes al nivel del desempeño docente de los profesores del colegio “Dante Alighieri” de Trujillo en tiempo de pandemia, los datos obtenidos manifiestan que la gran mayoría, 52 profesores ósea el 86.7 %, manifiesta tener un alto nivel de desempeño docente; y los otros 8 es decir el 13,3 % manifiestan un nivel medio de desempeño docente. Estos datos son indicadores de una buena capacidad de los profesores para desarrollar de buena manera su labor en las aulas, es decir de un buen desempeño docente.

Estos resultados confirman lo que dice Fernández (2002) quien cuando se refiere al desempeño docente dice que este concepto se refiere al conjunto de procedimientos que utiliza el docente como pueden ser la preparación de las clases, la forma en que las desarrolla, su participación en los trabajos colegiados, su labor con los padres de familia, todo aquello dentro del campo técnico y pedagógico que le sirve para que sus estudiantes aprendan de la mejor manera.

Estos datos obtenidos coinciden con las conclusiones de Baque y Vigueras (2021) quienes afirman que los profesores tendrán un mejor desempeño en la medida e que combinen en su labor los conocimientos y didáctica con estrategias innovadoras y que estén acorde con la competencia tecnológica y digital requerida en los tiempos actuales.

5. Cuando se hizo el análisis para obtener si existe correlación entre la variable liderazgo distribuido y la dimensión preparación y enseñanza para el aprendizaje la conclusión fue que si hay una relación directa y fuerte de .083, además que esta relación es significativa de .528 ( $p < 0.05$ ).

Estos resultados tienen coincidencia con lo afirmado por Murillo (2006) quien propone que el liderazgo distribuido comporta aprovechar los conocimientos, destrezas, aptitudes, esfuerzos y el rol de liderazgo de todos los integrantes de la escuela, es decir que mientras los docentes practiquen el liderazgo distribuido de manera directa también mejorará su disposición para prepararse mejor y desarrollar su labor de enseñanza de la mejor manera promoviendo la obtención de los aprendizajes de sus alumnos. No se trata únicamente de saber delegar o asignar funciones a los docentes, sino de tener en cuenta las habilidades y competencias de cada uno, en especial de los docentes. El liderazgo distribuido no se trata sólo de hacer una delegación o un encargo, desde una posición de poder, a los subalternos, sino de identificar y explotar las habilidades de sus colaboradores distribuyendo el liderazgo y con una visión conjunta o de equipo. Estos resultados tienen un cierto nivel de coincidencia con Holguin et al (2020) quienes llegan a concluir en su investigación que la práctica de este tipo de liderazgo va a permitir que los profesores asuman una actitud proactiva y fortalezcan sus procesos de enseñanza como son su planificación, preparación y la manera en que desarrollan su labor pedagógica en el aula. Por lo que es necesario promover el liderazgo distribuido con la visión de mejorar los aprendizajes.

6. Para el análisis de la relación existente entre la variable liderazgo distribuido y la dimensión desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente se constató que existe una correlación directa y positiva fuerte .140 y una significación de .288 ( $p < 0.05$ ).

Estos resultados nos remiten a la investigación realizada por Murillo (2006) quien llega a las conclusiones de que ese tipo de liderazgo va a ayudar a

incrementar la capacidad profesional y a fortalecer la identidad docente pues mediante esta estrategia se hacen capaces de asumir un liderazgo efectivo en sus áreas correspondientes y en el colegio, esta actitud implica aprovechar todas las capacidades que tiene y con las cuales se ha enriquecido a lo largo de su formación inicial docente.

Estos resultados coinciden con los estudios realizados por Victorio (2019) quien halló una correlación significativa entre estas variables y sus dimensiones que implican las planificaciones: institucional, curricular y su labor pedagógica; en las cuales se demuestra que practicar el liderazgo distribuido es fomentar en los profesores su mejora en el ámbito profesional y estimular su identidad como docente calificado.

7. En cuanto a los resultados del análisis de la correlación entre la variable liderazgo distribuido y la dimensión compromiso con la comunidad educativa se obtuvo una correlación positiva pero muy débil (.012) y una significancia positiva de .926 ( $p < 0.05$ ).

Estos datos obtenidos se les puede relacionar con lo que afirman Mujis y Harris (2003) quienes afirman que mientras se practique el liderazgo distribuido hay un compromiso de los profesores por la colaboración tratando de hacer de las escuelas lugares de aprendizaje dinámico con proyección hacia la comunidad donde se ubica

Se pueden comparar estos resultados con los obtenidos por Cucho (2020) quien concluye afirmando la relación positiva entre estas dos variables y que esto implica una mejora significativa en el servicio educativo incluso en las condiciones de emergencia sanitaria, lo cual redundará de manera positiva en la colectividad en que está ubicada la escuela.

Para finalizar este apartado de análisis de los resultados se afirma que se aprueba la hipótesis de la investigación donde queda demostrado que existe una relación directa y significativa entre liderazgo distribuido y desempeño docente en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia.

## **Capítulo V**

### **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

#### **5.1. Conclusiones:**

En lo referente a las características socioculturales de los profesores y profesoras se afirma que en cuanto a sus especialidades académicas y teniendo en cuenta que el colegio “Dante Alighieri” ofrece el servicio educativo para dos niveles: Primaria y Secundaria; el conjunto de la plana docente está bastante equilibrada y preparada para ofrecer un servicio de calidad a sus estudiantes.

En cuanto al sexo de los profesores, tenemos que la mayoría son del sexo femenino mientras que los varones están en minoría, lo que es un indicador de que hay un gran cuidado, preocupación y dedicación del personal docente hacia la comunidad educativa.

Es importante también el dato del tiempo de servicio de los profesores, pues ello nos indica que existe una mixtura entre experiencia y juventud entre todos los docentes, lo que garantiza un buen desarrollo de los trabajos colegiados y la colaboración en equipos de liderazgo de los docentes.

En cuanto a la relación entre el liderazgo distribuido y el desempeño docente después de haber realizado los análisis de los instrumentos se ha llegado a la conclusión de que, si existe una relación directa, positiva alta y además significativa entre estas dos variables, pues los resultados obtenidos son en correlación de Spearman: ,096 y en el p

valor de .465 ( $p < 0.05$ ). Esto quiere decir que mientras más se promueva y aplique el liderazgo distribuido, el desempeño docente también mejorará.

En lo referente al nivel del liderazgo distribuido los resultados obtenidos muestran que los profesores del colegio “Dante Alighieri” manifiestan una disposición importante hacia este tipo de liderazgo, pues 50 de ellos manifiestan un nivel alto, es decir el 83.3 % y los 10 restantes ósea el 16.7 % manifiestan un nivel medio de liderazgo distribuido. Estos datos recopilados exhiben que la plana docente del colegio tiene una positiva disposición para asumir conductas de liderazgo en la medida que se los quieran promover. Esto también implica su permanente formación y capacitación pedagógica, lo cual les sirve para cooperar e interactuar en los equipos de liderazgo y participar en el crecimiento del colegio tomando las mejores decisiones en bien de un objetivo común: la excelencia académica.

En cuanto al nivel del desempeño docente, los resultados manifiestan que 52 profesores, quienes constituyen el 86.7 %, manifiestan un nivel alto; y los otros 8, es decir el 13.3 % manifiestan un nivel medio. De estos datos se puede concluir que los docentes del colegio “Dante Alighieri” tienen la seguridad de que están realizando una buena labor en las aulas de la institución, que realizan correctamente la preparación de clases y el desarrollo de sus actividades pedagógicas; también manifiestan un buen nivel de profesionalidad e identidad docente; y tienen una preocupación por mantener un buen ambiente y preocuparse por las necesidades de la comunidad educativa.

Cuando se hace el análisis de correlación entre la variable liderazgo distribuido y la dimensión preparación y enseñanza para el aprendizaje se evidencia que existe una relación directa, positiva fuerte de .083, además de que esta relación es significativa con un valor de .528 ( $p < 0.05$ ). Estos resultados revelan que, si el liderazgo distribuido se promueve de manera positiva en la institución educativa, directamente también los profesores tendrán una mejor disposición para mejorar sus actividades de planificación y

desarrollo de actividades pedagógicas dentro del aula, por lo tanto, fortalecerán su desempeño docente.

En el análisis de correlación entre la variable liderazgo distribuido y la dimensión desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente se ha obtenido como resultado también una relación directa, positiva y fuerte de .140 y con un valor de significación positivo de .288 ( $p < 0.05$ ). Estos datos obtenidos revelan que en tanto que en el colegio “Dante Alighieri” se fomente el liderazgo distribuido, en los profesores se va a fortalecer el desarrollo de su identidad y capacidad profesional lo que va a redundar de manera efectiva en el desempeño docente de cada uno de ellos.

En lo que se refiere a los resultados del análisis hecho a la variable liderazgo distribuido con la dimensión compromiso con la comunidad educativa, se manifiesta una correlación positiva pero muy débil de .012 y una significancia positiva de .926 ( $p < 0.05$ ). Estos productos manifiestan que, aunque existe una correlación, esta es débil, pues en algunos casos la distribución del liderazgo puede causar divisiones dentro de la institución si es que no hay un compromiso fuerte de colaborar y trabajar unidos buscando la consecución de los objetivos.

## **5.2. Sugerencias:**

Dado que el presente trabajo de investigación ha sido desarrollado teniendo como protagonistas a los profesores y profesoras del colegio “Dante Alighieri” se toma en cuenta las sugerencias recogidas de ellos, así como las apreciaciones de los autores. Las sugerencias son:

1. Teniendo en cuenta que la gran mayoría de los profesores presentan una manifiesta y favorable intención de contribuir a la mejora de su labor docente y asumir funciones de liderazgo dentro de la institución educativa se propone que las autoridades y directivos pongan mayor cuidado en la identificación y selección de las fortalezas, cualidades y habilidades de los docentes de manera que se den oportunidades de ejercer el liderazgo a la mayor cantidad de ellos, que esto sea de manera rotativa para que todos tengan la oportunidad de manifestar sus capacidades.
2. Dado que esta estrategia del liderazgo distribuido es relativamente novedosa para la realidad local y teniendo en cuenta que muchos de los docentes no conocen bien la forma en que se organiza y desarrolla, se sugiere que al interno de la institución educativa se promuevan diversas formas de información y preparación en esta estrategia, tales como capacitaciones, charlas, talleres, etc. donde todos los docentes puedan conocer mejor esta forma de desempeñar el liderazgo y con esta base poder aplicarla de manera efectiva y pertinente en su labor educativa.

3. Sabiendo que, para poner en práctica, de manera fructífera, esta estrategia hay algunas condiciones que son esenciales y necesariamente deben cumplirse dentro de la comunidad educativa. Se aconseja que para crear un ambiente favorable para aplicar esta estrategia debe haber una comunicación fluida, un trato horizontal de las autoridades hacia los profesores, saber escuchar las opiniones de todos, tomar en cuenta los aportes realizados, fomentar el trabajo en equipos de liderazgo, promover la confianza en las capacidades de los docentes, estimular la creatividad, ser exigentes con las responsabilidades asumidas y que en las relaciones interpersonales se promuevan la empatía, la asertividad y la resiliencia.
4. Teniendo presente que existen situaciones inesperadas, como la pandemia del COVID 19, que aún continúa asolando nuestro mundo, se sugiere que la institución educativa debe estar preparada y proveerse de los recursos tecnológicos necesarios y adecuados para que tanto los profesores como los estudiantes tengan las herramientas con las cuales enfrentar las situaciones adversas que se puedan suceder de manera imprevista. Para esto se sugiere también que se pueda capacitar a los profesores en el uso de las TICs sabiendo que la educación actual no puede estar desligada de esta realidad de la enseñanza virtual.
5. Ante la realidad de la educación remota originada por esta situación de crisis originada por el COVID 19, y sabiendo que los tiempos actuales exigen de los docentes estrategias novedosas para poder lograr los propósitos de aprendizaje, se propone que se trabaje la enseñanza a través de proyectos de aprendizaje innovadores y que estimulen a los estudiantes no únicamente a presentar evidencias de su trabajo sino que además promuevan de manera creativa la construcción de sus aprendizajes y que sean conscientes de que éstos les ayudan a crecer como personas y a enfrentar las adversidades que se les puedan presentar en la vida.

6. Debido a la importancia que tiene esta forma de liderazgo y lo beneficioso que puede llegar a ser que el poder de los directivos sea distribuido de manera oportuna y pertinente entre los docentes, de manera que se promueva la horizontalidad en el compromiso, parece oportuno sugerir que otras instituciones educativas pueden replicar la presente investigación en sus comunidades educativas a fin de constatar lo que en este estudio se ha obtenido, que aplicar el modelo de liderazgo distribuido en la institución va a influir de manera positiva y significativa en mejorar la labor de los docentes.
7. La experiencia permite constatar que las escuelas crecen en la medida en que comparten sus experiencias, de tal manera que se erradique del sistema educativo el ostracismo y separación, parece oportuno y pertinente sugerir que se busquen realizar alianzas estratégicas con otras instituciones para poder compartir e intercambiar experiencias de éxito. Por otro lado, es necesario fortalecer los lazos de cooperación con las familias y la comunidad entendiendo que la educación es un sistema donde se cohesionan estos entes los cuales le darán fortaleza al proceso.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adnan, M. & Anwar, K. (2020). Online Learning amid the COVID-19 pandemic: Students' perspectives. *Journal of Pedagogical Sociology and Psychology*, 2(1), 45-51.  
<https://doi.org/10.33902/JPSP.%202020261309>
- Ahumada, L., Castro, S., & Maureira, O. (2018). Modelo Para el Fortalecimiento del liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa. *Líderes Educativos Centro de liderazgo para la Mejora Escolar*, 1-24.  
<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/12/NT9.pdf>
- Altuve, E. y Serrano, C. (1999) *Relación Entre Estilos De Liderazgo Según El Modelo de Bolman e Ideal y Desempeño Laboral* – Universidad Católica de Andrés Bello – Caracas.  
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3777.pdf>
- Alvarado, J. (2018) *Proyecto Educativo Nacional y su influencia con el marco del buen desempeño docente*. [ Tesis de Licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]  
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3344>
- Aparicio, M. (2006, 14 y 15 de Setiembre). El perfil profesional del docente del siglo XXI [Conferencia]. *XII Conferencia de Sociología de la Educación: La Escuela del siglo XXI, La educación en un tiempo de cambio social acelerado*. Logroño, España. pp. 38-39. Dialnet.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2375686>

Arias, F. (2006) El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ª Edición. Editorial Episteme. Venezuela.

[https://www.researchgate.net/publication/301894369\\_EL\\_PROYECTO\\_DE\\_INVESTIGACION\\_6a\\_EDICION](https://www.researchgate.net/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION)

Arias, S., Labrador, N. y Gámez, B. (2019) Modelos y épocas de la evaluación educativa. *EDUCERE Revista Venezolana de Educación*. vol. 23, núm. 75, pp. 307-322, 2019 Universidad de los Andes.

<https://www.redalyc.org/journal/356/35660262007/html/>

Badiou, A. (2021) Sobre la situación pandémica

<http://www.relats.org/documentos/FTLecturas.Badiou.abril.pdf>

Baque, G y Viguera, J (2021) *El docente y su desempeño en la educación virtual*.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926884>

Barrera, F. (2009) Desarrollo del profesorado: el saber pedagógico y la tradición del profesor como profesional reflexivo. En *ACCIÓN PEDAGÓGICA*, N° 18/ Enero Diciembre, 2009. Pp. 42-51.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3122365>

Basilaia, G., Kvavadze, D. (2020). Transition to online education in schools during a SARS-CoV-2 coronavirus (Covid-19) pandemic in Georgia. *Pedagogical Research*, 5(4), 1-9.

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1263561.pdf>

Bass, B.M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications* (4ta. Ed.). New York: Free Press.

<https://www.perlego.com/book/780412/the-bass-handbook-of-leadership-theory-research-and-managerial-applications-pdf>

Begoña, M. (2004). Educación y nuevas tecnologías. *Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales*, 209-222.

<https://www.redalyc.org/pdf/652/65200912.pdf>

Bennet, N.; Wise, C. Woods, P. y Harvey, J. (2003). *Distributed Leadership*. London: NCSL.

[https://www.researchgate.net/publication/42793697\\_Distributed\\_Leadership\\_A\\_Review\\_of\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/42793697_Distributed_Leadership_A_Review_of_Literature)

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación; Administración, economía, humanidades y Ciencias Sociales* (3a. ed.). Prentice Hall - Pearson. Colombia.

<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica. *Congreso internacional sobre dirección de centros educativos*. Granada, España.

[https://www.researchgate.net/publication/28068579\\_Los\\_centros\\_educativos\\_como\\_organizaciones\\_que\\_aprenden\\_Una\\_mirada\\_critica](https://www.researchgate.net/publication/28068579_Los_centros_educativos_como_organizaciones_que_aprenden_Una_mirada_critica)

Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes: Competencias para un liderazgo directivo que promueve el liderazgo docente. *Educación*, 47.

<https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130837004.pdf>

Bolívar, A. (2015). Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos [versión electrónica]. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 15-39.

<https://revistas.uam.es/riee/issue/view/332/251>

Bush, T, y Glover, D. (2003) *School Leadership: Concepts and Evidence*. Nottingham: National Colledge for School Leadership.

[https://www.researchgate.net/publication/252485640\\_School\\_Leadership\\_Concepts\\_and\\_Evidence](https://www.researchgate.net/publication/252485640_School_Leadership_Concepts_and_Evidence)

Bustamante, R. (2020). Educación en cuarentena: cuando la emergencia se vuelve permanente. *Aportes para el diálogo y la acción*, 1-12.

<http://www.grade.org.pe/creer/archivos/articulo-4.pdf>

Cabrales, A. (2020). Prólogo. En A. G. Antonio Cabrales, *Enseñanza Remota de Emergencia*. Learning Factor.

<http://www.educacionperu.org/wp-content/uploads/2020/04/Ensen%CC%83anza-Remota-de-Emergencia-Textos-para-la-discusio%CC%81n.pdf>

Cahuana, E. (2006). *Medición de la productividad educativa: Un modelo TCC*. Huancayo, Ed. Pirámide.

Castro, L. (2017) *Nivel de conocimiento del Marco del Buen Desempeño Docente y la calidad educativa según la percepción del docente en una Institución Educativa Secundaria, Trujillo – 2017*. [ Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11752/castro\\_vl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11752/castro_vl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Castro, C y Morales, L. (2019) *Liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Calamarca, Julcán-2019*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Trujillo “Benedicto XVI”]

[http://repositorio.uct.edu.pe/bitstream/123456789/582/1/018100283F\\_018100309E\\_M\\_2019.pdf](http://repositorio.uct.edu.pe/bitstream/123456789/582/1/018100283F_018100309E_M_2019.pdf)

Cattell, R. (1943). The description of personality: the foundations of trait measurements. *Psychological Review*, 50, 476-507.

<https://philpapers.org/go.pl?id=CATTDO-5&proxyId=&u=https%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1037%2Fh0057276>

Cazau, Pablo (2008). La Enseñanza como Proceso. En *Psicología Educativa*. Julio 2008.

[http://www.robertexto.com/archivo11/ensen\\_proceso.htm](http://www.robertexto.com/archivo11/ensen_proceso.htm)

Celis, S y Sánchez, N (2012) *El liderazgo distribuido en docentes de una institución educativa escolar particular*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]

[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5092/CELIS\\_S\\_ANDY\\_SANCHEZ\\_NELLY\\_LIDERAZGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5092/CELIS_S_ANDY_SANCHEZ_NELLY_LIDERAZGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

CEPAL-UNESCO (2020) *La educación en tiempos de la pandemia de COVID – 19*.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf)

Chiang, M.; Méndez, G. & Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoria*.19. 2. 21 – 36.

<https://www.redalyc.org/pdf/299/29918523003.pdf>

Chiavenato, I. (1993) *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.

<http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.%20Chiavenato.pdf>

Chiavenato, I (2009) *Gestión del talento humano*. Tercera edición. México: McGraw – Hill

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Choque, C. (2022) *Liderazgo distribuido y comunidades profesionales de aprendizaje en el desempeño docente en una institución educativa pública - UGEL 03-Lima, 2021*.

[Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo]

<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3086291>

Código de Derecho Canónico (1991) (11a. ed.). Madrid. Biblioteca de Autores Cristianos.

[https://www.vatican.va/archive/cod-iuris-canonici/cic\\_index\\_sp.html](https://www.vatican.va/archive/cod-iuris-canonici/cic_index_sp.html)

Consejo Nacional de Educación (2007) *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. La educación que queremos para el Perú. Lima.

<http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/PEN-2021.pdf>

Comenio, J. (1998) *Didáctica Magna*. 8va Edición. Editorial Porrúa.

<https://www.pensamientopenal.com.ar/system/files/2014/12/doctrina38864.pdf>

Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284.

[doi: http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.122](http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.122)

Corral, D. y Fernández, J (2021) La educación al descubierto tras la pandemia del COVID-19. Carencias y retos. En *Aularia: Revista Digital de Comunicación*, 10 (1)

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7586347>

Coulter, R. (2007) *Administración un empresario competitivo*. México: Pearson Custom.

[https://www.academia.edu/43110051/Administracion\\_10\\_Robbins\\_Coulter](https://www.academia.edu/43110051/Administracion_10_Robbins_Coulter)

Cucinotta, D., Vanelli, M. (2020). WHO declares COVID-19 a pandemic. *Acta Bio-Medica: Atenei Parmensis*, 91(1), 157-160

<https://doi.org/10.23750/abm.v91i1.9397>

Cucho, E. (2020) *Liderazgo directivo y desempeño docente en tiempos de pandemia en las instituciones educativas de Pucallpa, 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]

<https://hdl.handle.net/20.500.13032/20632>

Currie, G., Boyett, I. and Suhomlinova, O. (2005). Transformational leadership within secondary schools in England. ¿A panacea for organizational ills? *Public Administration*, 83(2), 265– 296.

<https://www.semanticscholar.org/paper/Transformational-Leadership-within-Secondary-in-A-Currie-Boyett/f8216d88729526d84fab233f2979bdd570e9f89f>

Cutimbo, P. (2008) *Influencia del nivel de capacitación docente en el rendimiento académico de los estudiantes del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno: caso de la Especialidad de Educación Primaria IX Semestre-2008*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]

<https://hdl.handle.net/20.500.12672/2395>

Delors, et al. (1996): *La educación encierra un tesoro*. Madrid: Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI.

[http://innovacioneducativa.uaem.mx:8080/innovacioneducativa/web/Documentos/educacion\\_tesoro.pdf](http://innovacioneducativa.uaem.mx:8080/innovacioneducativa/web/Documentos/educacion_tesoro.pdf)

Derby, F. (2017) *Liderazgo distribuido en procesos de gestión curricular* [Tesis doctoral no publicada, Pontificia Universidad Católica de Chile]

[http://liderazgoescolar.uc.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=661:liderazgo-distribuido-en-procesos-de-gestion-curricular&catid=13&Itemid=291](http://liderazgoescolar.uc.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=661:liderazgo-distribuido-en-procesos-de-gestion-curricular&catid=13&Itemid=291)

El Comercio (2020) “Ministerio de Salud confirma primer caso de coronavirus en Ecuador”,

<https://www.elcomercio.com/tendencias/sociedad/salud-confirma-primer-caso-coronavirus.html>

Elías, H. y Guzmán, J. (2021) *Liderazgo y desempeño docente en la institución educativa experimental de la Universidad Nacional del Santa de Chimbote, 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Trujillo “Benedicto XVI”]

<http://repositorio.uct.edu.pe/handle/123456789/2036>

Espino, L (2014) *Estilos de liderazgo de los docentes en relación al desempeño laboral en el nivel secundaria en la Institución Educativa Margarita Santa Ana de Benavides-Ica*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”]

<https://1library.co/document/y81rx0wz-liderazgo-relacion-desempeno-secundaria-institucion-educativa-margarita-benavides.html>

Fernández, J. (2002). *Fuentes de presión laboral, tipo de personalidad, desgaste psíquico (Burnout), satisfacción laboral y desempeño docente en profesores de educación primaria de Lima Metropolitana*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú].

Fernández, J. (2008) Desempeño docente y su relación con orientación a la meta, estrategias de aprendizaje y autoeficacia: un estudio con maestros de primaria de Lima, Perú. En *Universitas Psychologica* 7(2)

[https://www.researchgate.net/publication/26526850\\_Desempeno\\_docente\\_y\\_su\\_relacion\\_con\\_orientacion\\_a\\_la\\_meta\\_estrategias\\_de\\_aprendizaje\\_y\\_autoeficacia\\_un\\_estudio\\_con\\_maestros\\_de\\_primaria\\_de\\_Lima\\_Peru](https://www.researchgate.net/publication/26526850_Desempeno_docente_y_su_relacion_con_orientacion_a_la_meta_estrategias_de_aprendizaje_y_autoeficacia_un_estudio_con_maestros_de_primaria_de_Lima_Peru)

Figallo, F. (2020). Después de la educación presencial, ¿qué? *Revista de Educación Superior en América Latina*, 41-44.

<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/esal/article/view/13407>

Flórez, R. (1994) *Hacia una pedagogía del conocimiento*. McGraw-Hill Interamericana. Bogotá.

Flores, M. (2021) Criterios para trabajar el pacto educativo en el área de Educación Religiosa. *Fe para Educar*, 39.

[https://drive.google.com/file/d/11K0dz\\_jss\\_JxkDtAvV1cglGdqsku7qxO/view](https://drive.google.com/file/d/11K0dz_jss_JxkDtAvV1cglGdqsku7qxO/view)

Fossas, M. (2019) Liderazgo: Características de un Líder. En *Motivación y Liderazgo. RED SUMMA. Red Universitaria Virtual Internacional*.

[https://www.centro-irtual.com/recursos/escuela\\_habilidades/Motivacion\\_liderazgo/](https://www.centro-irtual.com/recursos/escuela_habilidades/Motivacion_liderazgo/)

Galdames, M. (2020) *Prácticas directivas de Liderazgo Distribuido: Creación de oportunidades de desarrollo profesional docente para la mejora escolar. Un estudio de caso en el municipio de Colina, Chile*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Barcelona, España]

[https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/671984/MGC\\_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/671984/MGC_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Galindo, A. López, C y Flores, R. (2017) *Liderazgo distribuido y gestión de conflictos en los docentes del nivel secundario: Red 4-Ugel 01, 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]

<https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.118>

Ganga, F. y Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1),52-77.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33626721007>

García, M. (2001) “La importancia de la evaluación del desempeño”. *Revista proyecciones*. Año 2 Número 9.

García, L. Ruiz, M y Domínguez, D. (2007). *De la educación a distancia a la educación virtual*. Barcelona: Ariel.

[https://neoticsblog.files.wordpress.com/2017/03/garcia\\_aretio-y-otros\\_1\\_unidad\\_1.pdf](https://neoticsblog.files.wordpress.com/2017/03/garcia_aretio-y-otros_1_unidad_1.pdf)

García, I. (2019) *El liderazgo distribuido y la percepción de los equipos directivos en las escuelas públicas de educación primaria madrileñas*. [Tesis de Doctorado, Universidad Pablo de Olavide, España]

<https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=rAoJchIFVIM%3D>

González y Subaldo (2015) Opiniones sobre el desempeño docente y sus repercusiones en la satisfacción profesional y personal de los profesores. En *Educación Vol. XXIV, N° 47, septiembre 2015, pp. 90-114*

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/14247/14865>

Gronn, P (2002), Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 423-451.

[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)

Gronn, P. (2009). Liderazgo híbrido. En K. Leithwood, B. Mascal y T. Strauss (Eds.), *Liderazgo distribuido según la evidencia* (págs. 17-40). Routledge.

<https://research.monash.edu/en/publications/hybrid-leadership>

Gutiérrez, Y. (2019) Liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación Vol. 1 No. 4.*

<http://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/22/37>

Haertel, E.H. (1991). New forms of teacher assessment. In G. Grant (Ed.), *Review of research in education*, Vol. 17 (pp.3-29). Washington, D.C.: American Educational Research Association.

Harris, A. & Lambert, L. (2003). *Building leadership capacity for school*. Philadelphia: McGraw-Hill International.

<https://books.google.com.sl/books?id=aUvI2waXuRMC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Harris, A. (2008). *Distributed School Leadership*. Nueva York: Routledge

<https://doi.org/10.4324/9780203607909>

Harris, A., & DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*, 30(4), 141-146.

<https://doi.org/10.1177%2F0892020616656734>

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw – Hill.

<http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1292>

Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T., & Bond, A. (2020). *The Difference Between Emergency Remote Teaching and Online Learning*.

<https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning>

Holguin, J., Villena, M., Soto, C y Panduro, J. (2020). Competencias digitales, liderazgo distribuido y resiliencia docente en contextos de pandemia. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(4), 38-53.

<https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35175/37199>

Horn, A. (2013) *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Madrid]

[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660235/horn\\_kupfer\\_andrea.pdf](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660235/horn_kupfer_andrea.pdf)

- House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-338
- <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Jaime, G., Romero, L., Rincón, E. y Jaime, L. (2008) Evaluación de desempeño docente. *Cuadernos de Lingüística Hispánica*, (11)167-178.
- <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322227496013>
- Labrin, K. (2014) *Prácticas que configuran un liderazgo distribuido en un liceo politécnico de la comuna de San Miguel*. [Tesis de Maestría, Universidad de Chile]
- <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/131386/Tesis%20terminada%20Labr%c3%adn.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Larraín, F. (2017) The changes in relational trust during the first year of a distributed leadership implementation: A descriptive study on the changes of trust among distributed leadership teams. *Dissertation Presented to the Faculties of the University of Pennsylvania for the Degree of Doctor of Education*
- <https://repository.upenn.edu/dissertations/AAI10287344/>
- Lavin, K. (2016) Competencias directivas que refuerzan el liderazgo distribuido y promueven una mejora escolar
- <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/146010/competencias%20directivas%20que%20refuerzan%20el%20liderazgo%20distribuido%20y%20promueven%20una%20mejora%20escolar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006) Seven strong claims about successful School leadership. Nottingham: National College for School Leadership.

<https://dera.ioe.ac.uk/6967/1/download%3Fid=17387&filename=seven-claims-about-successful-school-leadership.pdf>

Leithwood, K. (2009), ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación, Santiago de Chile, Fundación Chile/Salesianos Editores

<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5428/C%C3%B3mo%20liderar%20nuestras%20escuelas%20Aportes%20desde%20la%20investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

León, V. (2015) *Influencia del desempeño docente en el nivel del logro de aprendizaje de los oficiales alumnos de la escuela de Ingeniería del Ejército – 2014*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima]

<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/941/TM%20CE-Dg%20L47%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

León, O y Montero I. (2003). *Métodos de investigación en Psicología y Educación* Mc. Graw Hill Interamericana. México.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=566937>

Ley 28044 (2003) Ley General de Educación

[http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)

Ley 29944 (2012) Ley de Reforma Magisterial

<https://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/pdf-ley-reforma-magisterial/normas-complementarias-de-la-ley-de-reforma-magisterial.pdf>

Lieberman, A. y Miller, L. (2005). «Teachers as leaders». *The Educational Forum*, 69 (2), 151-162.

<https://doi.org/10.1080/00131720508984679>

Longo, F. (2008) Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano* 226 (84)

<http://docentesinnovadores.perueduca.pe/wp-content/uploads/2017/03/articuloliderazgo distribuido.pdf>

López, V. (2010). Liderazgo y mejora educativa. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 1-18.

<https://www.redalyc.org/pdf/1710/171015625001.pdf>

López, L. (2020). Educación remota de emergencia, virtualidad y desigualdades: pedagogía en tiempos de pandemia. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5-2), 98-107.

<https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-2.347>

López, R. (2020) Reflexiones Educativas para el posCovid-19. Recordando el Futuro. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 2020, 9(3e), 127-140.

[https://revistas.uam.es/riejs/article/view/riejs2020\\_9\\_3\\_007/12452](https://revistas.uam.es/riejs/article/view/riejs2020_9_3_007/12452)

MacBeath, J. (2011). Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela. Santiago, Chile: Fundación Chile- Salesianos Editores.

<https://docplayer.es/70912362-Liderar-el-aprendizaje-dentro-y-fuera-de-la-escuela-john-macbeath.html>

- Madrigal, B. (2011). Liderazgo y aprendizaje. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores
- Marcelo, C. y Vaillant, D. (2013) Desarrollo Profesional Docente. ¿Cómo se aprende a enseñar? (3<sup>ra</sup> Ed) Narcea, S.A de Ediciones. Madrid
- Martínez, R, Tuya, L, Martínez, M, Pérez, A y Canovas, A. (2009) El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Revista habanera de ciencias médicas v.8 n.2*  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-519X2009000200017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017)
- Martínez, C. (2008). La educación a distancia: sus características y necesidad en la educación actual. *Educación VOL. XVII, 7-27.*  
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/1532>
- Mascall, B., Leithwood, K., Strauss, T., & Sacks, R. (2009). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. In A. Harris (Ed.) *Distributed Leadership* (pp. 81–100). Dordrecht: Springer Netherlands.  
[https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9737-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9737-9_5)
- Maureira, O. Moforte, C, y González, G. (2014). Más liderazgo y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos*, XXXVI (146),134-153.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13232069009>
- Maureira, O. (2016) Distribución del Liderazgo en escuelas de Chile: Un estudio exploratorio. *Revista Intersecciones Educativas 6 (1)*.  
<https://www.revistainteredu.com/index.php/interedu/article/view/34/110>
- Maureira, O., y Garay, S. (2019). Liderazgo distribuido en escuelas primarias efectivas.

[http://132.248.192.241:8080/jspui/bitstream/IISUE\\_UNAM/530/1/MaureiraO\\_Garay\\_S\\_2019\\_Liderazgo-distribuido.pdf](http://132.248.192.241:8080/jspui/bitstream/IISUE_UNAM/530/1/MaureiraO_Garay_S_2019_Liderazgo-distribuido.pdf)

Maximiliano, A. (2008) *Administración para emprendedores: fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*. México D.F. Pearson Educación.

<https://docplayer.es/72133910-Administracion-para-emprendedores-fundamentos-para-la-creacion-y-gestion-de-nuevos-negocios.html>

Meckes, L. (2014) Estándares y formación docente inicial. En *Estrategia Regional sobre Docentes. Temas críticos para formular nuevas políticas docentes en América Latina y el Caribe: el debate actual*. OREALC UNESCO Santiago.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/3775/Temas%20cr%C3%ADticos%20para%20formular%20nuevas%20pol%C3%ADticas%20docentes%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe%20el%20debate%20actual.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mejía, E. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Centro Editorial e imprenta, UNMSM.

<https://es.scribd.com/document/312926678/Libro-Metodologia-de-La-Investigacion-Cientifica-Elias-Mejia-Mejia-UNSM>

Mendoza, T. (2008, 28 de agosto) *Perfil del docente*

<https://www.aporrea.org/educacion/a62848.html>

Minaya, M. (2014) *El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa N° 5084 “Carlos Philips Previ” callao 2010 – 2011*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima]

[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/3989/Minaya\\_cm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/3989/Minaya_cm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mifsud, D. (2017). Distribution dilemmas: Exploring the presence of a tension between democracy and autocracy within a distributed leadership scenario. *Educational Management Administration and Leadership*, 45 (6), pp. 978-1001.

<https://doi.org/10.1177%2F1741143216653974>

MINEDU. (2013) *Marco del buen desempeño docente*. Lima.

[http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_docente.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_docente.pdf)

MINEDU. (2014) *Marco del buen desempeño docente*. Lima.

[http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)

MINEDU. (2014) *Marco de la innovación y las buenas prácticas educativas en el Perú*.  
Lima.

[https://www.fondep.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Marco-de-Innovacion\\_BA\\_JA.pdf](https://www.fondep.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Marco-de-Innovacion_BA_JA.pdf)

MINEDU (2020). *Resolución Viceministerial N 125-2020-MINEDU/SGOGAJ*. Lima:  
Ministerio de Educación.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/965455/RVM\\_N\\_125-2020-MINE  
DU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/965455/RVM_N_125-2020-MINE_DU.pdf)

Miras, J y Longás, J. (2020) Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación Vol. 19 N.º 41*

<http://www.rexe.cl/ojournal/index.php/rexe/article/view/838/622>

Montenegro, I. (2003) Evaluación del desempeño docente, fundamentos, modelos e instrumentos. Bogotá: Cooperativa editorial del Magisterio.

<http://bibliotecadigital.magisterio.co/libro/evaluacion-del-desempe-no-docente-fundamentos-modelos-e-instrumentos>

Mullis, I., Martin, M., Ruddock, G., O'Sullivan, Ch & Preuschoff, C. (2009). TIMSS 2011 assessment frameworks. Boston: International Association for the Evaluation of Educational Achievement; International Study Center

[https://timssandpirls.bc.edu/timss2011/downloads/TIMSS2011\\_Frameworks.pdf](https://timssandpirls.bc.edu/timss2011/downloads/TIMSS2011_Frameworks.pdf)

Muijs, D. & Harris, A. (2003). Teacher Leadership-Improvement through Empowerment? An overview of the literature. *Educational Management & Administration*, 31, 437-448

<http://dx.doi.org/10.1177/0263211X030314007>

Muijs, D. y Harris, A. (2007). Liderazgo docente en (in)acción: tres estudios de caso de escuelas contrastantes. *Administración y liderazgo de gestión educativa*, 35 (1), 111–134.

<https://doi.org/10.1177/1741143207071387>

Muntané, J. (2010) Introducción a la investigación básica.

[https://www.researchgate.net/publication/341343398\\_Introduccion\\_a\\_la\\_Investigacion\\_basica](https://www.researchgate.net/publication/341343398_Introduccion_a_la_Investigacion_basica)

Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 4 (4e), 11-24.

<https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>

Murillo, F. y Duck, C. (2020). El Covid-19 y las Brechas Educativas. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 14(1), 11-13.

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/rlei/v14n1/0718-7378-rlei-14-01-11.pdf>

Núñez, N. (2015) *Perfil profesional y perfil didáctico de las docentes del nivel inicial de las instituciones educativas de la zona urbana de Chimbote, año 2015*. [Tesis de Licenciatura. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote].

<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/1541>

OCDE (2001). Docentes para las escuelas del mañana. Análisis de los indicadores educativos mundiales. Paris: OECD e Instituto de Estadísticas de la UNESCO.

<http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/teachers-for-tomorrows-schools-analysis-of-the-world-education-indicators-executive-summary-2001-sp.pdf>

OCDE, (2009). *Mejorar el Liderazgo Escolar*. Vol. 1: Política y práctica. Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman. OCDE

<https://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>

OREALC - UNESCO (2007). *Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos*. Santiago de Chile: OREALC – UNESCO

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000150272>

Padrón, J. (2018). El liderazgo, una mirada teórica de la última década. *Gente Clave*, 2(2), 68-77

<https://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/genteclave/article/view/27/18>

Pariante, J. (2009) Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo. En Mendoza, J. *Procesos de cambio y desarrollo organizacional* (pp.38)

[https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SistOrgSocMedEfec/mendoza\\_moheno\\_jessica/algunas\\_reflexiones.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/algunas_reflexiones.pdf)

Pedraza, E.; Amaya, G. y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*. 16. 3, 493 – 505

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Peiró, J. (1991) Cultural organizacional y funciones de liderazgo. *Gestión hospitalaria*, 29-43.

Picón, M (2020) ¿Es posible la enseñanza virtual? *FORO EDUCACIONAL N°34*, 11-34

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7516997>

Piot, L. & Kelchtermans, G. (2016) The micropolitics of distributed leadership: Four case studies of school federations. *Educational Management Administration and Leadership*, 44 (4), pp. 632-649.

<https://doi.org/10.1177%2F1741143214559224>

Ramos, M. (1995) Perfil del docente hoy y su rol de facilitador humanista. *Revista de la facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo*. 6.

<http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a6n13/6-13-13.pdf>

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23a ed.).

<https://dle.rae.es/>

Rivas, A. (2020). Pedagogía de la excepción, ¿cómo educar en la pandemia? *Universidad de San Andrés*, 2-14.

[https://www.udesa.edu.ar/sites/default/files/rivas-educar\\_en\\_tiempos\\_de\\_pandemia.pdf](https://www.udesa.edu.ar/sites/default/files/rivas-educar_en_tiempos_de_pandemia.pdf)

Robalino, M. (2005). ¿Actor o protagonista? Dilemas y responsabilidades sociales de la profesión docente. *Revista PRELAC*, 1(1), 7-23.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000144709>

Robbins, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Décima edición. México: Pearson Prentice Hall

<http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0624.%20Comportamiento%20Organizacional.%2010a.%20Ed..pdf>

Rodríguez, E. (2018, 07 septiembre) Las principales teorías del liderazgo.

<https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo/>

Rueda, K. (2020). Estrategia educativa remota en tiempos de pandemia. *Magister*, 32(1), 93-96.

<https://doi.org/10.17811/msg.32.1.2020.93-96>

Ruiz, G. (2020) Marcas de la Pandemia: El Derecho a la Educación Afectado. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 2020, 9(3e), 45-59.

[https://revistas.uam.es/riejs/article/view/riejs2020\\_9\\_3\\_003/12195](https://revistas.uam.es/riejs/article/view/riejs2020_9_3_003/12195)

Salgado, J. y Cabal, A. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las propiedades psicométricas. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. 27. 2, 75 – 91.

<https://www.redalyc.org/pdf/2313/231322142001.pdf>

Sánchez, P. (2021) *Influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente*, Virú 2020.  
[Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo]

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56463/S%c3%a1nchez\\_LPJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56463/S%c3%a1nchez_LPJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sánchez, M. y López, J. (2010) Culturas institucionales que facilitan y dificultan la mejora de la Escuela. *Revista de Curriculum y formación del profesorado* N° 14.

[https://www.researchgate.net/publication/47297214\\_Culturas\\_institucionales\\_que\\_facilitan\\_y\\_dificultan\\_la\\_mejora\\_de\\_la\\_escuela/link/0912f50d814be9d57a00000/download](https://www.researchgate.net/publication/47297214_Culturas_institucionales_que_facilitan_y_dificultan_la_mejora_de_la_escuela/link/0912f50d814be9d57a00000/download)

Sibanda, L. (2017). Understanding distributed leadership in South African schools: Challenges and prospects. *Issues in Educational Research*, 27 (3), 561-581

<https://www.iier.org.au/iier27/sibanda.pdf>

SINEACE (2020) Guía de técnicas e instrumentos de recojo de información para evaluadores externos. Lima.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1395978/Gu%C3%ADa%20de%20>

[T%C3%A9cnicas%20e%20Instrumentos%20de%20recojo%20de%20informaci%C3%B3n%20para%20Evaluadores%20Externos.pdf.pdf](#)

Sintema, E (2020). Efecto de COVID-19 en el rendimiento de los estudiantes de grado 12: implicaciones para la educación STEM. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 16 (7), em1851

<https://doi.org/10.29333/ejmste/7893>

Sovero, F. (2003) Como dirigir un centro educativo innovador. Lima, Perú. Ed. San Marcos.

Spillane, J., Diamond, J., y Jita, L. (2003). Liderando la instrucción: La distribución del liderazgo para la instrucción. *Revista de Estudios Curriculares*, 35 (5), 533-543.

<https://doi.org/10.1080/0022027021000041972>.

Spillane, J.P. (2006) Distributed leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Supo, J. (2015) Como empezar una tesis. Lima Perú.

<https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/03/107-josc3a9-supoc3b3mo-empezar-una-tesis.pdf>

Tamayo, M. (2003) El proceso de la investigación científica. 4ª Edición. Editorial LIMUSA. México.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El\\_proceso\\_de\\_la\\_investigaci\\_n\\_cient\\_fica\\_Mario\\_Tamayo.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso_de_la_investigaci_n_cient_fica_Mario_Tamayo.pdf)

Tejedor, F. (2012) Evaluación del Desempeño Docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Docente*. Vol. 5 (1)

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=11882>

- Tiquillahuanca, W. (2022) *Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa N° 10141 7 de noviembre, Solecape – Mochumí, 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Trujillo – Benedicto XVI]  
<http://repositorio.uct.edu.pe/handle/123456789/2040>
- Trechera, L. (2004). *Habilidades de dirección, factores determinantes para desarrollar el liderazgo*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Tribó, G. El nuevo perfil profesional de los profesores de secundaria. *Educación XXI*, vol. 11, 2008, pp. 183-209 Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid, España.  
<https://doi.org/10.5944/educxx1.11.0.314>
- Troen, V. & Boles, K. (1992). *Leadership from the Classroom: Women Teachers as the Key to School Reform. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA, April 1992*.  
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED348771.pdf>
- UNESCO (1990) *Declaración mundial sobre educación para todos*. Conferencia Mundial sobre educación para todos. Jomtien, Tailandia.  
<https://www.humanium.org/es/wp-content/uploads/2013/09/1990-DeclaracionMundialEducacion.pdf>.
- UNESCO (2000) *Informe final*. Foro mundial sobre la educación Dakar.  
[https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-110926\\_archivo\\_pdf4.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-110926_archivo_pdf4.pdf)
- UNESCO (2016) *Educación 2030: Declaración de Incheon y marco de acción para la realización del objetivo de desarrollo sostenible 4*  
<https://www.gcedclearinghouse.org/sites/default/files/resources/245656s.pdf>

Universia (2020, 18 mayo) Qué es el liderazgo: teorías, tipos y características.

<https://www.universia.net/ar/actualidad/empleo/que-liderazgo-teorias-tipos-caracteristicas-1164005.html>

Valdés, H. (2000) Encuentro Iberoamericano Sobre Evaluación Del Desempeño Docente

<https://es.scribd.com/doc/260549939/Encuentro-Iberoamericano-Sobre-Evaluacion-Del-Desempeno-Docente>

Valdés, H. (2004) La evaluación del desempeño del docente: un pilar del sistema de evaluación de la calidad de la educación en Cuba.

[https://www.opech.cl/bibliografico/calidad\\_equidad/Valdes%20-%20Evaluacion%20del%20desempeno%20del%20docente.pdf](https://www.opech.cl/bibliografico/calidad_equidad/Valdes%20-%20Evaluacion%20del%20desempeno%20del%20docente.pdf)

Valdés, H. (2009) Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional del docente.

<https://core.ac.uk/download/pdf/143615338.pdf>

Vásquez, R. Bongianino, C y Sosisky, L. (2006) La tecnología educativa y la educación a distancia. Educación a distancia de grado y pregrado». XVII Jornadas Universitarias de Contabilidad. Argentina: Universidad Nacional de Entre Ríos

Varas, O. (2019) *Acompañamiento pedagógico directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “Juan Alvarado”- 81028 de Otuzco, Otuzco 2019.* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38438/varas\\_ao.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38438/varas_ao.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Victorio, C. (2019) *Liderazgo Distributivo y Competencias de Planeamiento Estratégico en el Personal Docente de la Institución Educativa 34127, Huarautambo, Yanahuanca, 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima]

<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/4956/C%c3%a9sar%20VICTORIO%20DE%20LA%20CRUZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Villa, C., Espinoza, S. y Sandoval, B. (2021) La Evaluación del Desempeño Docente desde la perspectiva del docente y de los administradores del proceso. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*. Año 14 / Núm. 35

<https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi35.402>

Villafuerte, P. (2020). Educación en tiempos de pandemia: Covid-19 y equidad en el aprendizaje. *Observatorio de Innovación Educativa, Tecnológico de Monterrey*.

<https://observatorio.tec.mx/edu-news/educacion-en-tiempos-de-pandemia-covid19>

Yukl, G.A. (2009). *Leadership in organizations* (7ma. Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

<https://www.pearson.com/us/higher-education/product/Yukl-Leadership-in-Organizations-6th-Edition/9780131494848.html>

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DISTRIBUIDO

#### I. PRESENTACIÓN.

Estimado(a) docente: El presente instrumento tiene como propósito obtener información relevante sobre sus percepciones relativas al desarrollo del liderazgo distribuido en una Institución Educativa de Trujillo. Es importante que sepa que no existen respuestas correctas o incorrectas. Las respuestas que nos dará serán totalmente reservadas, anónimas y la información será procesada sistemáticamente.

Las alternativas de cada ítem son las siguientes:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

#### II. INDICACIONES:

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

##### 1. Datos generales:

- Especialidad:
- Sexo: M ( ) F ( ).
- Tiempo de servicio en años: 1 (1-9) 2 (10-19) 3 (20-29) 4 (30-39) 5 (40 a más).
- Edad:

Nro.	ITEMS	ESCALA
------	-------	--------

<b>APOYO Y SUPERVISIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Los directivos del colegio programan jornadas de capacitación y actualización docente sobre liderazgo para los docentes.					
2	Participa de las jornadas de capacitación para mejorar su desempeño como líder pedagógico.					
3	Cuando los docentes asisten a cursos de desarrollo profesional, deben hacer un efecto multiplicador con sus compañeros.					
4	Los directivos aprovechan la especialización o capacitaciones de los docentes para una mejor distribución del trabajo en las comisiones.					
5	Los directivos promueven el acompañamiento pedagógico para fortalecer el liderazgo docente.					
6	En el colegio se fomenta el liderazgo de los docentes identificando sus fortalezas y habilidades.					
7	Los directivos fomentan la distribución del liderazgo entre los docentes.					
8	Los directivos brindan orientación a los docentes sobre las responsabilidades y características del liderazgo a través de un trato horizontal.					
<b>COOPERACION DE LOS EQUIPOS DE LIDERAZGO</b>						
9	Los docentes son conscientes que sus habilidades y capacidades favorecen el desarrollo del colegio.					
10	En el colegio se promueve un ambiente de trabajo favorable que ayude al desarrollo del liderazgo de los docentes.					
11	El colegio brinda apoyo a los proyectos innovadores de los docentes que generan cambios significativos en el logro de los aprendizajes.					
12	El colegio aplica estrategias de cooperación y liderazgo entre docentes.					
13	Los profesores usan sus habilidades como medio para el desarrollo personal e institucional.					
14	Se fomenta entre los docentes la empatía y proactividad.					
15	Se tiene una lista de criterios de éxito para el trabajo de los docentes.					
16	Los directivos del colegio permiten que los docentes tomen decisiones sobre los planes de trabajo en las comisiones docentes					
<b>PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES</b>						
17	En el colegio se tiene en cuenta la opinión de los docentes para la toma de decisiones.					
18	El colegio brinda oportunidades a los docentes de liderar nuevas iniciativas.					
19	En el colegio se realizan acciones colectivas entre el equipo directivo y los docentes para lograr una meta en común.					
20	Los docentes manifiestan cualidades de liderazgo en su desempeño laboral.					
21	Los docentes practican la Resiliencia ante las situaciones conflictivas.					
22	El colegio entrega resoluciones de reconocimiento por la labor destacada que realizan los docentes.					
23	Los docentes contribuyen con sus opiniones y actuación a la resolución de conflictos al interno del colegio.					
24	Se promueve el equilibrio y la prudencia entre los docentes para tomar las mejores decisiones.					

¡Muchas gracias por su colaboración!

## Anexo 2

<b>Nombre original del Instrumento</b>	Cuestionario sobre Liderazgo Distribuido
<b>Autor y Año</b>	Original: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Distribuido (CMLD) de Oscar Maureira Cabrera (Chile 2016) Adaptación: Gladys Núñez y Oscar Muñoz 2021
<b>Objetivo del Instrumento</b>	Determinar el grado o nivel del Liderazgo Distribuido de los docentes de la IEP “Dante Alighieri”.
<b>Usuarios</b>	Docentes de la IEP “Dante Alighieri” en los niveles de primaria y secundaria.
<b>Forma de Administración o Modo de Aplicación</b>	Se aplicará de manera virtual (por medio de un formulario) e individual.
<b>Validez (Presentar la constancia de validación de expertos)</b>	Para la validez se tomará la técnica de la opinión de expertos y su instrumento el juicio de expertos, para validar los instrumentos.

<b>Confiabilidad (Presentar los resultados estadísticos)</b>	La confiabilidad se determinó por el coeficiente de Alfa Cronbach, cuyos valores oscilan entre cero y uno. Presentamos el resultado:		
	<b>Cuestionario</b>	<b>Coeficiente</b>	<b>Valoración</b>
	Liderazgo distribuido: confiabilidad	0.874	Fuerte

**FICHA TÉCNICA 1**

Anexo 3

**CUESTIONARIO SOBRE EL DESEMPEÑO DOCENTE**

**I. PRESENTACIÓN.**

Estimado(a) docente: El presente instrumento tiene como objetivo recabar información importante sobre sus apreciaciones relativas al desempeño docente en la IEP “Dante Alighieri” de Trujillo. Es importante que sepa que no existen respuestas correctas o incorrectas. Sus respuestas serán totalmente reservadas, anónimas y se procesará la información de manera sistemática.

Las alternativas de cada ítem son las siguientes:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

**II. INDICACIONES:**

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

N <sup>ro.</sup>	ITEMS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
<b>Preparación y enseñanza para el aprendizaje.</b>						
1	Conoce las características individuales, económicas y socio culturales de sus estudiantes y sus familias.					
2	Considera las características evolutivas de los estudiantes para el desarrollo de sus actividades.					
3	Tiene en cuenta las necesidades psicológicas e intereses de los alumnos en la elaboración de sus actividades sobre todo en este tiempo de pandemia.					
4	Elige estrategias didácticas coherentes con la realidad y necesidades de los estudiantes y de las circunstancias actuales de pandemia.					
5	Realiza la contextualización, adaptación o adecuación de las actividades de acuerdo con las circunstancias actuales de los estudiantes en este tiempo de pandemia.					
6	Desarrolla estrategias de enseñanza de acuerdo con la situación actual de pandemia vivida en el país.					
7	Tiene en cuenta los documentos de gestión (PEI, PAT, PCI) para desarrollar su planificación, unidades y sesiones de aprendizaje.					
8	Desarrolla con sus estudiantes un ambiente virtual que sea acogedor, afectivo y seguro.					
9	Utilizan la evaluación formativa con sus estudiantes, teniendo en cuenta los tiempos y las diferentes técnicas e instrumentos de evaluación.					
10	Realiza retroalimentación a sus estudiantes por medio de estrategias efectivas y de sostenimiento espiritual ante las circunstancias de pandemia.					
<b>Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b>						
11	Participa en capacitaciones virtuales o a distancia para mejorar sus estrategias de enseñanza.					
12	Aplican lo adquirido en las capacitaciones en el desarrollo de sus actividades para mejorar el rendimiento escolar de sus estudiantes.					
13	Mantiene vínculos con instituciones de carácter académico, artístico, deportivo o asistencial; según el área que desarrolla.					
14	Desarrolla en su vida y relación con los estudiantes actitudes de empatía y Resiliencia ante las dificultades surgidas a raíz de la pandemia.					
15	Fomenta la práctica de valores durante el desarrollo de las actividades de aprendizaje.					
16	Desempeñan su profesión docente con honestidad, justicia y responsabilidad.					
17	Realiza aportes significativos al desarrollo de proyectos pedagógicos de orden institucional.					
18	Demuestra una alta identificación con la I.E.					
19	Colabora en la solución pacífica de los conflictos que afectan la gestión pedagógica e institucional.					
20	Participa de manera proactiva en reuniones donde se toman decisiones que afectan la vida institucional.					
<b>Compromiso con la comunidad educativa</b>						
21	Mantiene buena comunicación con todos los integrantes de la comunidad educativa en este tiempo de pandemia.					
22	Interactúa con otros docentes propiciando un clima democrático en la institución educativa.					
23	Participa en la elaboración de los documentos de gestión dando su aporte positivo.					
24	Participa de manera efectiva en equipos de investigación, redes de profesores, organizaciones de orden científico, pedagógico, artístico, deportivo o recreativo; de acuerdo con el área que desarrolla.					
25	Integra en las prácticas de enseñanza la cultura y recursos de la comunidad, así como las situaciones adversas surgidas a raíz de la pandemia.					
26	Comparte con la comunidad educativa y autoridades locales los retos de una educación de calidad.					
27	Promueve relaciones de colaboración y corresponsabilidad con los padres de familia o apoderados para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.					

28	Conoce las necesidades de la comunidad donde se ubica la institución educativa.					
29	Promueve y realiza proyectos de mejora en bien de la comunidad y de apoyo tanto material como emocional.					
30	Impulsa alianzas estratégicas con instituciones sociales que apoyen el bienestar de los estudiantes.					

¡Muchas gracias por su colaboración!

#### Anexo 4

#### FICHA TÉCNICA 2

<b>Nombre original del Instrumento</b>	Cuestionario sobre el Desempeño Docente.
<b>Autor y Año</b>	Original: Ministerio de Educación 2014 Adaptación: Gladys Núñez y Oscar Muñoz 2021
<b>Objetivo del Instrumento</b>	Determinar el grado o nivel del Desempeño Docente de los docentes de la IEP “Dante Alighieri”.
<b>Usuarios</b>	Docentes que forman parte de la IEP “Dante Alighieri” de Trujillo en los niveles de primaria y secundaria.
<b>Forma de Administración o Modo de Aplicación</b>	Se aplicará de manera individual y se les enviará de manera virtual por medio de un formulario.

<p><b>Validez</b> (Presentar la constancia de validación de expertos)</p>	<p>La validez del instrumento será sometida al juicio de expertos, a los cuales se les enviará un acta en la cual manifestarán su conformidad, observaciones e indicaciones.</p>						
<p><b>Confiabilidad</b> (Presentar los resultados estadísticos)</p>	<p>La confiabilidad se determinó por el coeficiente de Alfa Cronbach, cuyos valores oscilan entre cero y uno. Los resultados son los siguientes:</p> <table border="1" data-bbox="638 627 1356 739"> <thead> <tr> <th><b>Cuestionario</b></th> <th><b>Coeficiente</b></th> <th><b>Valoración</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Desempeño docente confiabilidad</td> <td>0.909</td> <td>Fuerte</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Cuestionario</b>	<b>Coeficiente</b>	<b>Valoración</b>	Desempeño docente confiabilidad	0.909	Fuerte
<b>Cuestionario</b>	<b>Coeficiente</b>	<b>Valoración</b>					
Desempeño docente confiabilidad	0.909	Fuerte					

Anexo 5

Confiabilidad del cuestionario sobre Liderazgo Distribuido

VARIABLE: DESEMPEÑO DOCENTE																														
INDICADORES	Preparación y enseñanza para el aprendizaje.										Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente										Compromiso con la comunidad educativa									
N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
1	4	1	2	5	5	2	3	3	4	3	4	3	3	4	1	4	3	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	3	3	
2	3	5	3	4	4	5	3	3	4	3	5	4	3	3	3	4	5	3	3	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4
3	3	1	2	1	1	1	2	2	3	1	3	1	2	1	2	3	2	1	2	2	1	3	1	3	1	3	3	2	3	
4	3	1	2	1	4	2	3	2	4	1	4	3	1	4	3	1	1	1	3	1	3	3	4	2	4	4	4	1	1	3
5	2	3	3	4	4	2	2	2	4	3	4	3	4	5	2	4	3	2	2	3	5	3	3	4	4	3	3	4	3	3
6	3	3	4	4	3	3	3	2	5	2	4	4	2	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4
7	1	4	3	5	4	3	3	3	5	3	3	2	2	3	3	3	2	1	3	2	4	4	5	4	4	3	4	3	2	4
8	3	3	2	4	5	2	2	2	3	4	5	4	3	2	4	4	3	4	3	3	5	3	4	3	3	3	2	4	3	3
9	1	2	1	3	4	3	3	3	4	1	3	5	3	2	3	3	2	3	2	1	3	5	3	4	4	4	4	3	2	5
10	2	3	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	2	1	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	1	4
11	3	2	3	3	3	3	4	4	5	2	2	3	4	4	2	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4
12	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4
13	5	5	5	3	5	4	4	4	5	3	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
14	2	2	2	5	2	3	2	3	3	4	2	5	2	3	3	4	5	2	3	2	3	4	4	5	3	3	5	4	5	4
15	2	4	3	4	3	5	3	5	3	1	3	3	3	2	1	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3
16	2	1	2	4	5	3	3	5	2	3	5	4	4	1	3	2	3	3	2	2	3	4	4	3	5	5	5	2	3	4
17	2	2	3	4	2	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	2	2
18	3	4	2	2	5	3	2	4	4	2	3	5	1	2	5	3	3	1	3	2	4	5	4	2	2	1	5	3	3	5
19	5	3	3	5	4	2	2	2	2	3	2	2	4	3	4	4	4	2	1	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	2
20	2	3	2	3	4	4	3	3	5	4	4	5	3	2	3	1	2	2	1	1	4	3	5	5	2	3	4	1	2	3
<b>Σ2</b>	<b>1.432</b>	<b>1.818</b>	<b>0.934</b>	<b>1.503</b>	<b>1.250</b>	<b>1.208</b>	<b>0.726</b>	<b>1.042</b>	<b>0.934</b>	<b>1.274</b>	<b>0.989</b>	<b>1.208</b>	<b>0.937</b>	<b>1.313</b>	<b>1.158</b>	<b>1.082</b>	<b>1.474</b>	<b>1.105</b>	<b>0.779</b>	<b>1.305</b>	<b>0.989</b>	<b>0.779</b>	<b>1.011</b>	<b>0.766</b>	<b>1.095</b>	<b>1.063</b>	<b>0.766</b>	<b>1.082</b>	<b>1.474</b>	<b>0.779</b>

Coefficiente de Alpha de Cronbach

$$\alpha = ( \quad ) = 0.9085$$

Leyenda	
Nunca	1
Casi nunca	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Anexo 6

Confiabilidad del cuestionario sobre Desempeño Docente

VARIABLE: LIDERAZGO DISTRIBUIDO																									
INDICADORES	APOYO Y SUPERVISIÓN								COOPERACIÓN DE LOS EQUIPOS DE LIDERAZGO								PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES								TOTAL
N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	
1	3	3	4	4	5	3	4	3	4	4	3	5	5	5	3	4	5	4	4	4	3	3	3	2	90
2	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	5	96
3	4	4	3	4	5	3	4	2	4	4	3	5	4	5	4	2	3	5	3	2	3	4	2	4	86
4	5	4	4	4	5	3	4	3	4	5	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	2	3	85
5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	3	5	2	2	4	4	2	2	2	4	4	4	80
6	4	3	3	3	4	3	4	3	1	2	4	4	2	4	3	3	4	3	3	1	4	5	3	5	78
7	3	4	2	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	5	5	2	5	5	2	3	87
8	1	4	1	3	5	3	3	2	4	5	3	4	3	5	4	5	3	4	4	1	1	1	3	4	76
9	3	4	4	1	5	3	4	3	4	3	3	5	2	2	5	1	2	5	4	4	2	1	1	3	74
10	2	1	5	3	4	4	4	4	2	4	1	4	5	4	2	3	4	3	3	3	2	2	3	3	75
11	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	3	3	2	2	3	2	3	2	84
12	4	4	4	4	1	1	3	2	2	2	5	4	5	5	1	4	2	2	2	2	3	2	3	2	69
13	3	5	3	4	5	4	5	3	3	3	4	5	5	5	2	3	2	4	1	3	4	3	4	3	86
14	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	3	5	3	4	5	5	3	5	4	107
15	5	3	3	4	5	3	3	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	4	3	4	100
16	5	5	4	4	5	5	3	2	4	4	5	4	4	5	4	2	4	1	4	1	1	2	2	5	85
17	2	2	3	3	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	3	3	3	1	1	2	1	3	45
18	3	3	2	1	1	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	1	2	2	2	3	4	3	2	2	59
19	5	1	4	3	3	2	2	3	5	5	5	4	3	2	4	3	3	2	1	2	3	4	2	1	72
20	2	3	3	2	4	3	1	4	5	5	5	4	5	3	5	3	4	5	4	3	3	3	3	3	85
<b>Σ²</b>	<b>1.524</b>	<b>1.418</b>	<b>0.997</b>	<b>1.095</b>	<b>2.095</b>	<b>0.934</b>	<b>1.095</b>	<b>0.871</b>	<b>1.524</b>	<b>1.397</b>	<b>1.211</b>	<b>0.800</b>	<b>1.326</b>	<b>1.524</b>	<b>1.147</b>	<b>1.474</b>	<b>1.082</b>	<b>1.421</b>	<b>1.253</b>	<b>1.516</b>	<b>1.629</b>	<b>1.368</b>	<b>0.958</b>	<b>1.250</b>	<b>190.050</b>

Coefficiente de Alpha de Cronbach

$$\alpha = \left( \frac{1}{20} \right) 0.8738$$

Leyenda	
Nunca	1
Casi nunca	2
Algunas	3
Casi siempre	4
Siempre	5

## Anexo 7

Actas de validación de instrumentos por expertos

### **CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Yo, Nícida Violeta Vera Carhuajulca, con DNI N° 18827683, de profesión docente, grado académico de Magister, con código de colegiatura 0322639, labor que ejerzo actualmente como Especialista en Comunicación, en la UGEL Ascope.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LOS PROFESORES DEL COLEGIO DANTE ALIGHIERI DE TRUJILLO EN TIEMPO DE PANDEMIA, cuyo propósito es medir el nivel del liderazgo distribuido y el desempeño docente, por cuanto consideramos que sus observaciones, apreciaciones y acertados aportes serán de utilidad a los efectos de su aplicación a profesores de la IEP Dante Alighieri de Trujillo.

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (4)	BA (3)	A (2)	PA (1)	NA (0)
1. Calidad de redacción de los ítems.	X				
2. Amplitud del contenido a evaluar.		X			
3. Claridad semántica y sintáctica de los ítems.		X			
4. Congruencia con los indicadores.	X				
5. Coherencia con las dimensiones.	X				

**Apreciación total:**

MA=Muy adecuado (3) BA=Bastante adecuado (2) A= Adecuado ( ) PA= Poco adecuado ( ) No adecuado ( )

Trujillo, a los 10 días del mes de agosto del 2021

Apellidos y nombres: **Vera Carhuajulca, Nícida Violeta**

DNI: **18827683**

Firma:



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Luján Llanos Wilson Hernán, con DNI N° 17842841, de profesión Docente, grado académico de Doctor, con código de colegiatura 0285115, labor que ejerzo actualmente como Profesor, en la Universidad “César Vallejo”.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado CUESTIONARIO SOBRE EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO y CUESTIONARIO SOBRE EL DESEMPEÑO DOCENTE, cuyo propósito es medir tanto el nivel de Liderazgo distribuido como del desempeño docente, a los efectos de su aplicación a profesores de la IEP “Dante Alighieri” de Trujillo.

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (4)	BA (3)	A (2)	PA (1)	NA (0)
1. Calidad de redacción de los ítems.	X				
2. Amplitud del contenido a evaluar.	X				
3. Claridad semántica y sintáctica de los ítems.		X			
4. Congruencia con los indicadores.	X				
5. Coherencia con las dimensiones.	X				

**Apreciación total:**

MA=Muy adecuado (4) BA=Bastante adecuado ( 1 ) A= Adecuado ( ) PA= Poco adecuado ( ) No adecuado ( )

Trujillo, a los 10 días del mes de agosto del 2021.

Apellidos y nombres: **Dr. LUJÁN LLANOS WILSON HERNÁN**

DNI: **17842841**

Firma:



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Roger Samuel Hernández Natividad, con DNI N° 18098451, de profesión Docente Universitario, grado académico de Doctor, con código de colegiatura 1518098451, labor que ejerzo actualmente como Docente, en la Universidad Privada Antenor Orrego y Universidad Católica de Trujillo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado CUESTIONARIO SOBRE EL DESEMPEÑO DOCENTE, cuyo propósito es medir EL GRADO O NIVEL DEL DESEMPEÑO DOCENTE DE LOS DOCENTES, a los efectos de su aplicación a profesores de la IEP Dante Alighieri de Trujillo.

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (4)	BA (3)	A (2)	PA (1)	NA (0)
1. Calidad de redacción de los ítems.	X				
2. Amplitud del contenido a evaluar.		X			
3. Claridad semántica y sintáctica de los ítems.		X			
4. Congruencia con los indicadores.	X				
5. Coherencia con las dimensiones.	X				

**Apreciación total:**

MA=Muy adecuado (3) BA=Bastante adecuado (2) A= Adecuado ( ) PA= Poco adecuado ( ) No adecuado ( )

Trujillo, a los 11 días del mes de agosto del 2021

**Apellidos y nombres:** Dr. Hernández Natividad Samuel. **DNI:** 18098451 **Firma:**



## Anexo 8

### ESCALA DE MEDICIÓN

#### Nivel de la Variable 1: LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Niveles	Apoyo y Supervisión	Cooperación de los equipos de Liderazgo	Participación en la toma de decisiones	Liderazgo Distribuido
Bajo	8-18	8-18	8-18	24 - 56
Medio	19-29	19-29	19-29	57 - 88
Alto	30-40	30-40	30-40	89 - 120

#### Nivel de la Variable 2: DESEMPEÑO DOCENTE

Nivel	Preparación y enseñanza para el aprendizaje	Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente	Compromiso con la comunidad educativa	Desempeño Docente
Bajo	10-23	10-23	10-23	30 - 70
Medio	24-36	24-36	24-36	71 - 110
Alto	37-50	37-50	37-50	111 - 150

#### Interpretación del coeficiente de correlación Rho de Spearman

Correlación negativa muy fuerte	Correlación negativa fuerte	Correlación negativa moderada	Correlación negativa débil	Correlación negativa muy débil	0	Correlación positiva muy débil	Correlación positiva débil	Correlación positiva moderada	Correlación positiva fuerte	Correlación positiva muy fuerte
Muy alta	Alta	Moderada	Baja	Muy baja	0	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
-1	-0.8	-0.6	-0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1



Anexo 9

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO:** Liderazgo distribuido y desempeño docente en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	MARCO TEÓRICO (ESQUEMA)	DIMENSIONES	MÉTODOS
<p><b>Problema general:</b> ¿Cuál es la relación entre liderazgo distribuido y desempeño docente en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia?</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> El liderazgo distribuido está correlacionado con el desempeño docente en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia.</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar que el liderazgo distribuido está correlacionado con el desempeño docente en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia.</p>	<p><b>LIDERAZGO DISTRIBUIDO</b></p>	<p>1. Liderazgo distribuido  1.1. El Liderazgo. 1.1.1 Definición. 1.1.2 Líder. 1.1.3 Teorías del liderazgo. 1.1.4 Tipos de Liderazgo. 1.1.5 Liderazgo Pedagógico o docente 1.1.6 Liderazgo Directivo 1.1.7 Marco del Buen Desempeño Directivo. 1.2 Liderazgo Distribuido 1.2.1. Investigaciones internacionales sobre Liderazgo Distribuido 1.2.2 Equipos de Liderazgo 1.3. Dimensiones 1.3.1. Apoyo y supervisión. 1.3.2. Cooperación de los equipos de liderazgo 1.3.3. Participación en la toma de decisiones</p>	<p>Apoyo y supervisión</p>	<p><b>Tipo:</b> Relacional  <b>Método:</b> Observacional  <b>Diseño:</b> Correlacional  <b>Población:</b> 65 profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo.  <b>Muestra:</b> Será la misma de la población total.  <b>Técnica:</b> Encuesta</p>
<p><b>Problemas específicos:</b>  ¿Cuál es el nivel de liderazgo distribuido en los profesores del colegio Dante Alighieri en tiempo de pandemia?</p>	<p><b>Hipótesis específicas:</b> El nivel del liderazgo distribuido en los profesores del colegio Dante Alighieri en tiempo de pandemia es bajo.</p>	<p><b>Objetivos específicos:</b> Identificar el nivel de liderazgo distribuido en los profesores del colegio Dante Alighieri en tiempo de pandemia.</p>				
<p>¿Cuál es el nivel del desempeño docente en el colegio Dante Alighieri en tiempo de pandemia?</p>	<p>El nivel del desempeño docente en los profesores del colegio Dante Alighieri en tiempo de pandemia es regular.</p>	<p>Identificar el nivel de desempeño docente en los profesores del colegio Dante Alighieri en tiempo de pandemia.</p>			<p>Participación en la toma de decisiones.</p>	

<p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo distribuido y el desempeño docente en los profesores del colegio Dante Alighieri de Trujillo en tiempo de pandemia?</p>	<p>La relación entre el liderazgo distribuido y el desempeño docente en los profesores del colegio Dante Alighieri en tiempo de pandemia, es alta.</p>	<p>Establecer la relación existente entre el liderazgo distribuido y el desempeño docente en los profesores del colegio Dante Alighieri en tiempo de pandemia.</p>				<p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p><b>Métodos de análisis de información:</b></p>
			<p><b>DESEMPEÑO DOCENTE</b></p>	<p>2. Desempeño Docente  2.1. Definición  2.2. La Docencia  2.3. Desempeño Docente  2.4. Evaluación del desempeño docente  2.5. Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD)  2.6. Dimensiones  - Preparación y enseñanza para el aprendizaje.  -Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.  -Compromiso con la comunidad educativa.</p> <p>3. Tiempo de Pandemia  3.1. Génesis y desarrollo  3.2. Impacto de la pandemia en la educación  3.3. Educación remota o virtual</p>	<p>Preparación y enseñanza para el aprendizaje.</p> <p>Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.</p> <p>Compromiso con la comunidad educativa.</p>	<p>Coefficiente de correlación de Pearson</p>

Anexo 10

Base de datos:



		V2 Desempeño Docente																																	
		Preparación y enseñanza para el aprendizaje											Desarrollo de la Profesionalidad y la identidad docente											Compromiso con la comunidad educativa											
Nº	Económ.	Evolutiva	Intereses	Estrategia	Contexto	Pandemia	Gestión	Ambient	Evaluac	Retroal	Preparación	Capacita	Aplicaci	Vinculo	Empatia	Valores	Honesti	Aportes	Identifi	Conflicto	Proactiv	Profesiona	Comun	Interac	Elabora	Investig	Cultur	Autoria	Colabora	Necesid	Proyectos	Alianzas	Comprom	Nivel	
1	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	47,00	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	48,00	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	47,00	142
2	3	4	3	4	5	5	5	4	3	5	41,00	3	4	5	5	5	3	2	5	3	5	40,00	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	47,00	128
3	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	45,00	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	44,00	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	46,00	135
4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	46,00	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	48,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50,00	144
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50,00	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49,00	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48,00	147
6	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	45,00	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	42,00	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	45,00	132	
7	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	38,00	4	4	5	5	5	4	1	5	5	4	42,00	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	43,00	123	
8	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	46,00	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	48,00	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	46,00	140	
9	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	36,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41,00	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	46,00	123	
10	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	47,00	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	47,00	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	43,00	137	
11	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	44,00	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	48,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50,00	142
12	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	48,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50,00	148
13	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	31,00	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	40,00	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	44,00	115
14	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	40,00	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	47,00	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	48,00	135	
15	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	45,00	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	45,00	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5	44,00	134	
16	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	47,00	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	45,00	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	45,00	137	
17	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	37,00	3	3	4	3	4	5	5	4	4	5	40,00	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	45,00	122	
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50,00	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	46,00	146	
19	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	47,00	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	48,00	5	5	4	4	5	5	5	4	5	47,00	142		
20	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	48,00	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	48,00	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	46,00	142	
21	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	44,00	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	46,00	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	43,00	133	
22	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	38,00	5	4	4	5	5	3	2	4	4	5	41,00	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	38,00	117	
23	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	44,00	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	46,00	5	5	5	4	5	3	3	5	3	2	40,00	130	
24	3	5	3	4	3	4	4	5	5	5	41,00	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	50,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50,00	141
25	3	5	4	3	5	5	4	4	5	5	43,00	5	5	5	5	5	4	5	3	2	5	44,00	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5	44,00	131	
26	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	45,00	5	4	4	5	5	4	5	3	2	2	39,00	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	40,00	124	
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49,00	149
28	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39,00	3	3	5	4	4	4	4	3	3	3	37,00	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	44,00	120	
29	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	40,00	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	45,00	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	37,00	122	
30	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	44,00	4	3	5	5	5	3	5	4	4	4	42,00	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38,00	124	
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50,00	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	46,00	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	47,00	143	
32	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	34,00	3	3	5	4	4	3	4	5	4	3	38,00	4	3	3	3	3	4	4	5	5	5	39,00	111	
33	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	40,00	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	39,00	3	3	3	3	4	4	5	4	4	3	36,00	115	
34	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	46,00	3	4	5	4	5	3	4	5	4	4	41,00	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	42,00	129	
35	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	41,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40,00	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38,00	119	
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50,00	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	47,00	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	44,00	141	
37	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	37,00	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5	43,00	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	45,00	125	
38	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	40,00	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	47,00	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	44,00	131	
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50,00	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	45,00	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	48,00	143	
40	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	45,00	4	4	5	5	5	3	5	5	4	5	45,00	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	44,00	134	
41	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	38,00	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	41,00	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	37,00	116	
42	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49,00	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	46,00	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	48,00	143	
43	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49,00	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49,00	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	45,00	143	
44	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	41,00	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	42,00	5	4	3	4	5	5	3	4	3	4	40,00	123	
45	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	45,00	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	47,00	4	3	5	5	5	4	5	3	3	5	42,00	134	
46	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	46,00	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	46,00	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	44,00	136	
47	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	43,00	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	47,00	4	5	5	4	5	3	5	4	4	4	43,00	133	
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41,00	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	42,00	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	44,00	127	
49	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50,00	148	
50	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41,00	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	44,00	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	43,00	128	
51	5	4	5	3	4	4	4	5	4	5	43,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49,00	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	47,00	139	
52	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	47,00	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	47,00	5												