

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



## **Estilos y competencias de liderazgo relacionados a la Eficacia Escolar de los directivos de una institución educativa privada en Lurigancho**

Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Educación con  
mención en Gestión de la Educación que presenta:

*Tania Karina Malpartida Benavides*

Asesora:

*Edith Soria Valencia*


Lima, 2023

## Informe de Similitud

Yo Edith Soria Valencia, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Estilos y competencias de liderazgo relacionados a la Eficacia Escolar de los directivos de una institución educativa privada en Lurigancho de la autora Tania Karina Malpartida Benavides, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 22/06/2023
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 07 de setiembre de 2023

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <u>Soria Valencia Edith</u>   |   |
| DNI: 10126093                 | Firma<br> |
| ORCID:<br>0000-0002-2249-7826 |   |

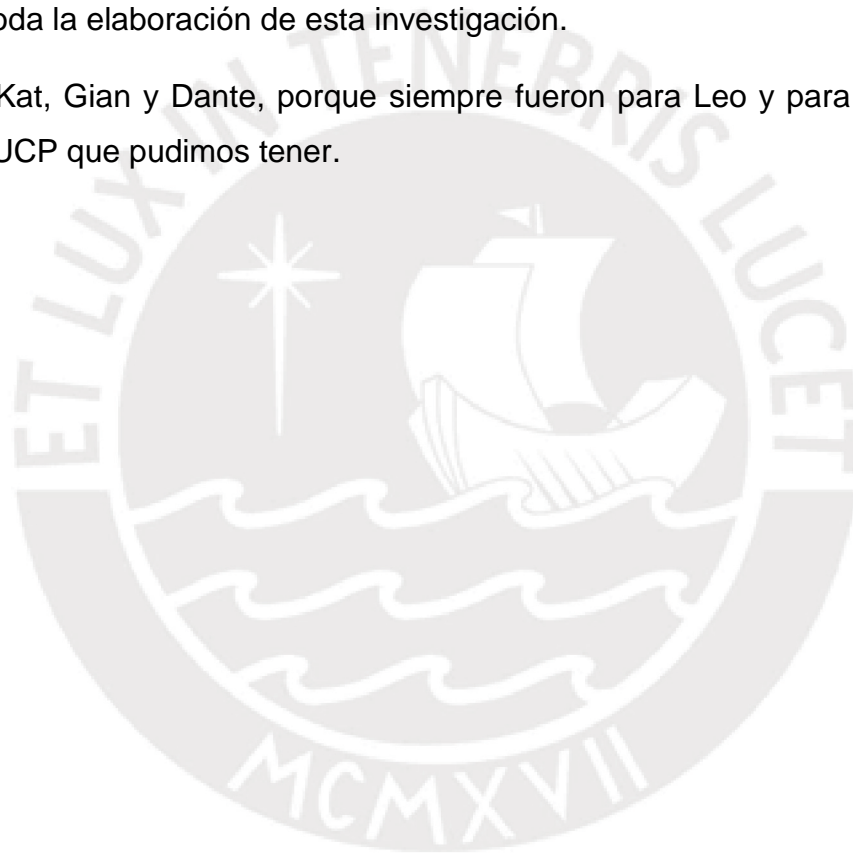
## AGRADECIMIENTOS

A mi esposo por el gran apoyo y acompañamiento a lo largo de todo el programa de maestría, a Leonardo mi hijo de un año que también me acompañó y apoyó sacrificando un poquito de su tiempo con mamá.

A mis padres Emma y Gerardo que son mi inspiración, mi ejemplo humano a seguir, a los que amo más que la cantidad de estrellas que hay en el cielo.

A mi suegra por ser la abuela amorosa y tierna que acompañó a mi pequeño durante toda la elaboración de esta investigación.

A Silvia, Kat, Gian y Dante, porque siempre fueron para Leo y para mí; el mejor equipo PUCP que pudimos tener.



## DEDICATORIA

A Dios por amarme y bendecirme de tantas formas.

A Leo por esa sonrisa que me llena de energía y amor.

A Oscar por su amor, soporte y apoyo incondicional.



## RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación fue analizar la percepción de los directivos sobre su estilo y competencias de liderazgo, relacionadas a la eficacia escolar en una institución educativa privada en Lurigancho Chosica, siendo los objetivos específicos en primer lugar describir las percepciones de los directivos sobre su estilo de liderazgo en la Institución, para luego identificar desde las percepciones de los directivos, las competencias de liderazgo relacionadas a la eficacia escolar que ponen en práctica. El paradigma bajo el que se desarrolló la investigación es el interpretativo, con un enfoque metodológico cualitativo y una metodología de corte fenomenológico, ya que se buscó construir el fenómeno estudiado desde las perspectivas de los entrevistados. Es así como se realizaron cinco entrevistas a los directivos de la institución investigada, de ambos sexos, con un rango de edad mayor o igual a 40 años, con un tiempo de servicio igual o mayor a 10 años dentro de la institución y una permanencia en el cargo actual en un periodo no menor a 5 años. Como resultado se obtuvo que los estilos de liderazgo asociados a la eficacia escolar predominantes en los directivos son el liderazgo transformacional y el liderazgo pedagógico y los estilos de liderazgo asociados a la eficacia escolar no predominantes son los estilos de liderazgo democrático y distribuido. También se identificaron 95 competencias asociadas a los líderes eficaces en los directivos de la institución.

*Palabras clave:* Escuelas eficaces, liderazgo, estilos de liderazgo, competencias de liderazgo

## ABSTRACT

The general objective of the present research was to analyze the perception of the managers about their leadership style and competencies, related to school effectiveness in a private educational institution in Lurigancho Chosica, being the specific objectives first to describe the perceptions of the managers about their leadership style in the Institution, and then to identify from the perceptions of the managers, the leadership competencies related to school effectiveness that they put into practice. The paradigm under which the following production was developed is interpretative, with a qualitative methodological approach and a phenomenological methodology, since the aim was to construct the phenomenon studied from the perspectives of the interviewees. Thus, five interviews were conducted with the managers of the institution under investigation, of both sexes, with an age range greater than or equal to 40 years, with a service time equal to or greater than 10 years within the institution and a permanence in the current position for a period of not less than 5 years. As a result, the predominant leadership styles associated with school effectiveness were transformational leadership and pedagogical leadership, and the leadership styles associated with school effectiveness were democratic and distributed leadership styles. Also, 95 competencies associated with effective leaders were identified in the institution's managers.

*Keywords:* Effective schools, leadership, leadership styles, leadership competencies, leadership skills

# ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN   | 10        |
| <b>1. CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL</b>   | <b>13</b> |
| 1.1 EFICACIA ESCOLAR   | 13        |
| 1.1.1 Conceptos generales de Eficacia escolar  | 14        |
| 1.1.2 Factores ligados a la Eficacia escolar y su aporte                             | 15        |
| 1.1.3 Eficacia escolar a través del tiempo   | 16        |
| 1.1.4 Eficacia escolar en América Latina y el Caribe                                 | 18        |
| 1.2 LIDERAZGO EN LAS ESCUELAS EFICACES   | 19        |
| 1.2.1 El liderazgo de los directivos y la eficacia escolar, una relación fundamental | 21        |
| 1.2.2 Estilos de liderazgo en las escuelas eficaces                                  | 24        |
| 1.2.3 Competencias directivas para una gestión eficaz                                | 33        |
| <b>2. CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO</b>   | <b>44</b> |
| 2.1 Planteamiento del problema de investigación                                      | 44        |
| 2.2 Descripción del contexto del estudio   | 45        |
| 2.3 Objetivos de la investigación  | 46        |
| 2.3.1 Objetivo general   | 46        |
| 2.3.2 Objetivos específicos  | 46        |
| 2.4 Enfoque y metodología de investigación   | 46        |
| 2.5 Informantes  | 50        |
| 2.6 Técnica e instrumento de investigación   | 50        |
| 2.6.1 Diseño del instrumento de investigación  | 51        |
| 2.6.2 Validación del instrumento de investigación                                    | 52        |
| 2.6.3 Aplicación del instrumento de investigación                                    | 52        |
| 2.7 Principios éticos de la investigación  | 53        |
| 2.8 Procesamiento y análisis de la información                                       | 54        |

|   |     |
|---|-----|
| 2.8.1 Fase 1  | 54  |
| 2.8.2 Fase 2  | 54  |
| 2.8.2 Fase 3  | 54  |
| 3. CAPÍTULO III: INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS                       | 55  |
| 3.1 Características de los estilos de liderazgo asociados a la eficacia escolar | 55  |
| 3.1.1 Liderazgo transformacional  | 56  |
| 3.1.2 Liderazgo pedagógico  | 63  |
| 3.1.3 Liderazgo Distribuido   | 66  |
| 3.1.4 Liderazgo Democrático   | 67  |
| 3.2 Competencias de liderazgo relacionadas a la eficacia escolar                | 67  |
| 3.2.1 Competencias emprendedoras  | 68  |
| 3.2.2 Competencias para relacionarse asertivamente con la comunidad educativa.  | 71  |
| 3.2.3 Competencias para la toma de decisiones                                   | 77  |
| 3.2.4 Competencias que promueven la calidad educativa                           | 77  |
| 3.2.5 Competencias vinculadas a la vocación educativa                           | 79  |
| 3.2.6 Valores y propósitos morales  | 83  |
| CONCLUSIONES  | 85  |
| RECOMENDACIONES   | 90  |
| REFERENCIAS   | 91  |
| APÉNDICES   | 97  |
| ANEXO 1: Proceso de evaluación de la Tesis                                      | 97  |
| ANEXO 2: Formato de validación para el experto                                  | 98  |
| ANEXO 3: Guía de entrevista   | 100 |
| ANEXO 4: Protocolo de consentimiento informado                                  | 101 |



## Lista de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Criterios y descriptores del área de liderazgo planteados en Marco para la buena Dirección del ministerio de educación de Chile | 40 |
| Tabla 2: Competencias Administrativas y Personales. Ghanem y Abu Awwad (2019)  | 42 |
| Tabla 3: Criterios de inclusión para los informantes seleccionados para la investigación   | 50 |



## INTRODUCCIÓN

En educación, una de las principales preocupaciones de políticos, investigadores, directivos y docentes es conocer cómo algunas instituciones educativas tienen más éxito que otras, a pesar de que se encuentren en zonas con características sociodemográficas muy similares. Es a partir de esta interrogante que nace un conjunto de investigaciones sobre eficacia escolar, este movimiento ha traído consigo, como menciona Murillo (2005), desde los años 60, investigaciones en todo el mundo, que han aportado información relevante para el desarrollo de la educación en cuanto a calidad y equidad.

Una institución educativa eficaz es aquella que logra resultados significativamente superiores y consigue un desarrollo integral mayor al esperado en cada uno de sus estudiantes, en función de sus características socioculturales, manteniendo estos resultados a lo largo del tiempo. (Muñoz, 2010). Teodorovic (2019), mencionado por Kocak y Bozkurt (2020), destaca también que las características de una escuela eficaz deben ser comprendidas desde la integridad de todo el sistema, el cual comprende a los estudiantes, administradores, profesores, directores, padres y entorno en general.

La presente investigación toma como eje principal el liderazgo, factor crítico asociado a la eficacia escolar, que es considerado el segundo factor de mayor trascendencia y que además tiene un fuerte peso en la mejora escolar, siendo capaz de impactar de una manera muy positiva a calidad de enseñanza de las escuelas (Leithwood et al., 2008). Dentro del marco escolar, Leithwood (2009),

citado en Uribe (2010), define el liderazgo escolar como la acción de movilizar a las personas, motivarlas e influir positivamente en ellas, para lograr de esta manera los objetivos y metas institucionales necesarias dentro de la escuela. Es así como existe un vínculo estrecho entre el liderazgo y la eficacia escolar, demostrando que la capacidad de liderazgo de los gerentes tiene un impacto directo en la mejora de la enseñanza, o de manera indirecta al establecer un entorno propicio para el desarrollo de los conocimientos de los alumnos. (UNESCO, 2006; Letihwood y Louis, 2011; citados en Vaillant, 2015).

En la actualidad, el papel del liderazgo desempeñado por los directivos en las instituciones educativas ha adquirido una relevancia significativa a nivel mundial, esto se debe a que diversas investigaciones han confirmado la relevancia del liderazgo directivo para alcanzar la eficacia escolar (UNESCO, 2015). En América Latina y el Caribe se han realizado esfuerzos importantes para fortalecer este liderazgo directivo, no obstante, aún persisten desafíos significativos en lo que respecta a la preparación y capacitación de los líderes educativos. (UNESCO, 2015). Adicionalmente, en el año 2016, el MINEDU, publica el marco del buen desempeño directivo, en donde afirma que el liderazgo pedagógico directivo, influencia directamente en los logros de aprendizaje de los estudiantes, dándole prioridad al liderazgo para la transformación efectiva de la escuela.

Es relevante destacar que el grado de influencia del liderazgo en la efectividad escolar dependerá del estilo de liderazgo adoptado en cada institución. Además, las competencias necesarias para lograr un desempeño exitoso en la gestión escolar son igualmente fundamentales y de igual importancia Uribe (2007). Conocer tanto los estilos de liderazgo, como las competencias permitirá identificar de forma más adecuada y acertada la efectividad de la dirección dentro de la institución. Es a partir de lo expresado líneas arriba que se toman en cuenta las competencias de liderazgo, siendo estas el conjunto de habilidades, aptitudes y conocimientos que les permiten a los directivos, un exitoso desempeño en la gestión institucional y pedagógica (Saltsman, & Shelton, 2019).

En este sentido, esta investigación se enmarca dentro de la línea la escuela como organización educativa, la cual constituye una de las tres líneas que propone la maestría en educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con mención

en Gestión de la Educación. Del mismo modo se encuentra dentro del eje Escuelas eficaces y subeje, Factores organizacionales asociados a la eficacia de la escuela.

La necesidad de analizar las percepciones de los directivos sobre su estilo y competencias de liderazgo, relacionadas a la eficacia escolar nos llevó a plantear la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo perciben los directivos su propio estilo y competencias de liderazgo, relacionadas a la eficacia escolar, en una institución educativa privada en Lurigancho Chosica?. Para ello, se establecieron dos objetivos específicos; por un lado describir las percepciones de los directivos sobre su estilo de liderazgo relacionadas a la eficacia escolar en la Institución y por el otro identificar desde las percepciones de los directivos, sus competencias de liderazgo relacionadas a la eficacia escolar que ponen en práctica. Es así como el enfoque utilizado para responder a la pregunta de investigación fue el cualitativo, ya que analiza las experiencias de las personas y estudia el entorno natural en la que estas se desenvuelven, dándole el sentido o significado que las personas le otorgan. El método utilizado en la investigación fue de corte fenomenológico, ya que se buscó construir el fenómeno estudiado desde las perspectivas de los entrevistados.

La presente tesis se encuentra estructurada en tres capítulos; el primer capítulo corresponden al marco conceptual, el cual cubre conceptos que darán sentido a la investigación e incluyen; Eficacia escolar, donde se explican los conceptos generales de eficacia escolar y se describe su desarrollo en el tiempo dentro del contexto latinoamericano; Liderazgo en las escuelas eficaces donde se explica la relación entre dirección y eficacia escolar, además de describir los estilos de liderazgo asociados a las escuelas eficaces y las competencias directivas para una gestión eficaz. El segundo capítulo presenta el diseño metodológico, en donde se explica el enfoque y método empleado, así como el proceso de construcción y validación del instrumento y por último el procesamiento y análisis de la información. Por último se presenta el tercer capítulo donde se presenta la interpretación y discusión de resultados. Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## **CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL**

El presente capítulo tiene como finalidad recopilar, sistematizar y exponer los conceptos fundamentales para el desarrollo de esta investigación, ya que con estas bases teóricas se podrán analizar e interpretar los datos obtenidos durante el estudio.

Las teorías y conceptos del presente marco se construyen en torno a dos grandes subcapítulos. El primero; Eficacia escolar, el cual aborda los conceptos generales de eficacia escolar, su desarrollo a través del tiempo y su presencia en América Latina y el Caribe. En el segundo subcapítulo llamado; Liderazgo en las escuelas eficaces, se aborda la relación entre dirección y eficacia escolar, los estilos de liderazgo asociados a la eficacia escolar y las competencias directivas para una gestión directiva eficaz.

### **1.1 EFICACIA ESCOLAR**

A lo largo del tiempo se ha demostrado como algunas instituciones educativas tienen más éxito que otras, al mejorar los resultados de sus alumnos, a pesar de que se encuentran en zonas con características sociodemográficas similares. Pero entonces; ¿Qué hace que una escuela sea exitosa y otra no?, ¿Cómo hacer que más escuelas sean exitosas? Y, por último, ¿En qué medida difieren estas escuelas, cuando son más o menos iguales en cuanto a las capacidades de los estudiantes y el entorno socioeconómico?

Es a partir de estas interrogantes que nace un conjunto de investigaciones sobre eficacia escolar. Este movimiento ha traído consigo, como menciona Murillo (2005), desde los años 60, investigaciones en todo el mundo, que han aportado información relevante para el desarrollo de la educación en calidad y equidad. En este capítulo exploraremos los conceptos generales de eficacia escolar, su desarrollo a través

del tiempo, y los factores asociados a esta, lo que nos proporcionará una idea más amplia y detallada de lo que es la eficacia escolar.

### **1.1.1 Conceptos generales de Eficacia escolar**

La eficacia escolar está centrada en la mejora los resultados educativos, es decir al nivel de metas u objetivos alcanzados en una escuela, considerando criterios como la capacidad de respuesta de la escuela a la comunidad y la satisfacción de los profesores (Muñoz-Repiso et al., 2000; Scheerens, 2013). Sin embargo, como menciona Ismail et al. (2022), a pesar de que estos resultados académicos medibles son indicadores esenciales de la eficacia escolar, no hay que dejar de lado, los resultados sociales, ya que son significativamente importantes.

Murillo (2005) indica que una institución educativa eficaz, es aquella que obtiene en sus estudiantes, un mayor desarrollo integral al esperado, teniendo en cuenta el rendimiento con el que llegan a la escuela, el contexto socioeconómico y cultural de las familias, fomentando así el desarrollo de la comunidad educativa (F. J. Murillo, 2005).

Blanco (2007), mencionado por Muñoz (2010), también señala que estas escuelas, llegan a lograr resultados marcadamente superiores para todos sus estudiantes, manteniéndolos a lo largo del tiempo, en función de sus características socioculturales. Cubukçu y Girmen (2006), mencionado por Kocak y Bozkurt Bostanci (2020), añaden también que una escuela eficaz se enfoca en el desarrollo cognitivo, afectivo y conductual de sus estudiantes, utilizando así los recursos de manera eficaz, brindándoles un entorno apropiado para el aprendizaje.

Es interesante resaltar que existen escuelas en sectores socioeconómicos desfavorables, que son eficaces y que obtienen buenos logros o rendimientos, así lo afirma Creemers, (1994), citado en Murillo, (2005). Con esto podemos mencionar, que una escuela eficaz no requiere de grandes inversiones, ni de muchos recursos, sino de la interrelación eficiente y agregada de variables, como concluye el Laboratorio latinoamericano de evaluación de la calidad y la educación (2006), mencionado en Blanco et al. (2008).



### **1.1.2 Factores ligados a la Eficacia escolar y su aporte**

Las investigaciones en eficacia escolar, han buscado identificar a lo largo del tiempo una variedad de factores dentro de escuela, aula y contexto, los mismos que cada día siguen siendo estudiados, y que influyen de manera muy similar en las escuelas. Estos son los llamados factores asociados a la eficacia escolar. Murillo & Martínez-Garrido (2016), mencionan que, a través del conocimiento de estos factores, es posible mejorar el aprendizaje de los estudiantes y la calidad de la educación. Desde 1980, la investigación de eficacia escolar empírica ha proporcionado información sobre qué factores tienen mayor relevancia y que otros tiene un impacto menor.

Entonces es importante resaltar que, como manifiesta Huaman (2018), la identificación de los factores asociados a las escuelas eficaces, fue y es fundamental para las investigaciones del movimiento. En relación a este tema, Murillo (2005) menciona seis revisiones de gran importancia sobre los factores relacionados con la efectividad escolar. Estas revisiones incluyen las realizadas por Edmonds (1979), Purkey y Smith (1993), Levine y Lezzote (1990), Cotton (1995), Sammons et al. (1995) y, por último, Scheerens y Bosker (1997). Entre estos factores podemos resaltar, metas claras y visión y misión compartidas, clima y atmósfera cooperativa, con centro en la enseñanza y el aprendizaje, evaluación constante y retroalimentación, liderazgo fuerte y sobresaliente, involucramiento de los padres, gestión organizativa del aula, desarrollo profesional docente y aprendizaje cooperativo, diseño y calidad del currículo y altas expectativas.

Más adelante, en un estudio posterior, Murillo (2008) resalta nueve factores clave relacionados con la efectividad escolar. Estos factores incluyen: el sentido de comunidad, el liderazgo educativo, el clima escolar y en el aula, las altas expectativas (tanto de los docentes hacia los alumnos, como de los directivos hacia los docentes y de las familias hacia la escuela), la calidad del currículo y las estrategias de enseñanza, la organización del aula, el seguimiento y la evaluación, el crecimiento y capacitación profesional de los docentes, la implicación de las familias y la disponibilidad de medios materiales y financieros. Adicionalmente,

menciona factores de entrada y de contexto como; particularidades de los alumnos (rendimiento y contexto), características de los docentes y del aula.

Delgado y Sánchez (2021) identificaron 14 principales factores que impactan en la gestión educativa de las escuelas eficaces. Para identificar estos factores se basaron en diferentes investigaciones, siendo estos 14 factores identificados; sentido de comunidad, que se refleja en la escuela con la existencia de metas y objetivos compartidos (Murillo y Martínez-Garrido, 2016), Liderazgo educativo y pedagógico, altas expectativas hacia los estudiantes, clima escolar y de aula, excelencia educativa y plan de estudios de calidad, organización del aula, monitoreo y valoración continua en todos los niveles, crecimiento y capacitación profesional de los docentes, estabilidad docente, recursos educativos e infraestructura, compromiso e implicación de la comunidad educativa, manejo eficiente del tiempo, ambiente escolar favorable y políticas educativas adaptadas al contexto

### **1.1.3 Eficacia escolar a través del tiempo**

Durante años el concepto de eficacia escolar ha evolucionado con el fin de conseguir una educación de calidad, más justa y democrática, mejorando las condiciones de los estudiantes, aportando y ayudándonos a entender de mejor forma, cuáles son los elementos que están afectando el desarrollo de los estudiantes, y compensando las diferencias que resultan de sus propios contextos (Carvallo-Pontón, 2010; Murillo & Roman, 2007), haciendo que las investigaciones de eficacia escolar sean un referente ineludible para examinar los problemas en la educación (Blanco, 2009).

La eficacia escolar ha sido un tema de gran interés que ha suscitado serios debates para un creciente número de investigaciones académicas desde la década de 1960. Reynolds et al. (2014), plantea cinco fases principales por las que ha evolucionado la Investigación sobre la eficacia escolar:

**Primera fase:** Esta fase se inicia con las investigaciones pioneras llevadas a cabo por Coleman et al. (1966) y Jencks et al. (1972), cuyos hallazgos sugieren que las



escuelas tenían un impacto relativamente bajo en los resultados académicos de sus alumnos, sin embargo, lo que si generaba un efecto eran los antecedentes de los estudiantes, como lo son; el entorno socioeconómico y la capacidad de los mismos estudiantes. Es decir que los datos de este estudio, indicaban que el entorno en el que se desarrollaba el estudiante impactaba más en los logros educativos que los elementos de la misma escuela, ya sea infraestructura, currículo o preparación docente, planteando la idea de que "las escuelas no marcan la diferencia", independientemente de las condiciones familiares, y que "la educación no puede compensar a la sociedad" (Bernstein, 1968; citado en Reynolds et al. 2014). Esto fue tan inquietante para educadores e investigadores educativos que los estudios de investigación empezaron a aparecer en respuesta. Es así como nacieron las primeras investigaciones en Eficacia Escolar; entre los cuales podemos mencionar a Weber (1971), Reynolds (1976) y Edmonds (1979), donde identificó las dimensiones básicas de una escuela eficaz, planteando los 5 primeros factores asociados a las escuelas eficaces; (i) liderazgo instructivo, (ii) énfasis en la enseñanza, (iii) ambiente de aprendizaje seguro y ordenado, (iv) clima de altas expectativas y (v) la evaluación de los logros de los estudiantes. (Kocak y Bozkurt Bostanci, 2020). Reynolds et al. (2014) menciona que a estos estudios les siguieron otros más amplios por parte de Rutter et al. (1979), Smith y Tomlinson (1989) y Mortimore et al. (1988).

**Segunda fase:** Esta segunda fase se inició a la mitad de la década de 1980, y se caracteriza por el desarrollo de estudios multinivel. Este tipo de estudios, presta atención a la estructura organizativa multinivel en la que se produce la escolarización, es decir toma en cuenta al alumno, aula, escuela y sistema educativo (Francisco Javier Murillo Torrecilla, 2007; Reynolds et al., 2014). Este modelo multinivel, se hizo popular en muchos países iniciados los años ochenta porque permitía a los investigadores explorar simultáneamente las influencias a nivel individual y de grupo. Para Gaviria et al. (2004), estos estudios multinivel también logró estudiar diversas variables o factores de eficacia escolar. En esta etapa se realizan también varios trabajos centrados en el aula, utilizando diferentes metodologías, con muestras considerables, donde se utilizaron técnicas cuantitativas y cualitativas (Murillo, 2003).

**Tercera fase:** Esta inició a principio de la época de los años 90. En esta época se realizaron investigaciones varias que buscaban las razones por las que las escuelas tenían diferentes efectos. Se produjo el paso de los estudios de "input/output", los cuales se encargaban de identificar todos los elementos previos al aprendizaje del estudiante y lo contrastaba con el resultado académico de los alumnos, estudiando de esta manera la relación de los elementos de entrada con los de rendimiento académico (Martínez-garrido, 2011; Francisco Javier Murillo Torrecilla, 2007), a los estudios "input/process/output" o estudios de "proceso-producto", los cuales enfatizaban en las variables flexibles del proceso educativo, como lo son; el liderazgo educativo, generación de un clima de altas expectativas, oportunidades para aprender, control del progreso del estudiante, orientación hacia el rendimiento, etc. (Fernández y González, 1997).

**Cuarta fase:** En esta cuarta fase iniciada posteriormente, se observó una marcada internacionalización de los estudios de eficacia escolar, permitiendo a partir de esto generar redes e investigación conjunta alrededor de muchos países del mundo, lo que hizo que las investigaciones del movimiento se desarrollaran rápidamente. Hubo también una importante preocupación por desarrollar los fundamentos teóricos de la eficacia escolar y por elaborar modelos teóricos. En cuanto a la metodología, se realizaron trabajos pioneros con métodos mixtos que incluían análisis cuantitativos de gran escala combinados con estudios de caso en profundidad sobre escuelas modelo (Reynolds et al. 2014). En esta fase también se generó el vínculo colaborativo entre los movimientos de mejora de la escuela y de eficacia escolar, es a partir de ese momento que estos dos movimientos empezaron a compartir objetivos y marchar juntas (Murillo, 2011).

#### **1.1.4 Eficacia escolar en América Latina y el Caribe**

Como se mencionó anteriormente, las investigaciones de eficacia escolar se internacionalizaron y expandieron en todo el mundo, llegando así a Latinoamérica y el caribe, en esta área del mundo se desarrollaron estudios in situ, adaptados a la realidad social y educativa latinoamericana.

Según Blanco et al. (2008), las investigaciones en eficacia escolar desarrolladas dentro de América Latina, tienen cuatro importantes particularidades:

1. **Son de carácter aplicativo:** Están enfocadas en tener resultados con aplicación inmediata. Esto es debido a la gran necesidad de mejorar los sistemas educativos.
2. **Tienen énfasis en la equidad:** Debido a que en Latinoamérica la inequidad es uno de los lastres que arrastran el desarrollo de la educación.
3. **Poseen múltiples influencias teóricas:** Las investigaciones de eficacia escolar en Latinoamérica están influenciadas tanto por Europa como por Estados Unidos, a veces con enfoques contradictorios
4. **Están ligadas al desarrollo y la investigación educativa:** Existe una relación positiva, entre el número de investigaciones desarrolladas en cada país sobre eficacia escolar y la calidad de estas, con el índice de desarrollo Humano (UNESCO/OREALC, 2001; citado en Blanco et al., 2008)

Como se expone en este capítulo, la eficacia escolar está enfocada en la obtención de los resultados académicos, teniendo en cuenta el desarrollo cognitivo, afectivo y conductual de los estudiantes, entendiendo como escuela eficaz a aquella que obtiene estos resultados exitosos en la mayoría de sus estudiantes. Durante años se han investigado y estudiado estas escuelas eficaces, analizando los factores asociados a cada una de ellas, desarrollando así estudios con enfoques que han evolucionado en el tiempo, dando como producto un gran número de investigaciones a nivel mundial que aportaron y siguen aportando información con el único fin de encontrar la fórmula perfecta, para que nuestros niños y jóvenes puedan disfrutar de una educación de calidad, más justa y equitativa.

## **1.2 LIDERAZGO EN LAS ESCUELAS EFICACES**

Hoy en día el liderazgo se ha convertido en un tema de gran importancia dentro del marco educativo a nivel internacional, siendo el segundo factor de eficacia escolar con más trascendencia y que más influye en el aprendizaje de los alumnos, después de la enseñanza en el aula (Leithwood et al., 2008; Sammons & Bakkum, 2011).

Investigaciones han confirmado la relevancia del liderazgo para alcanzar la eficacia escolar, siendo esta una característica clave (Sammons y Bakkum, 2011; UNESCO, 2015), que además tiene un fuerte peso en la mejora escolar, al tener la capacidad de generar un impacto sumamente beneficioso en la calidad de enseñanza de las instituciones educativas mediante el compromiso, y su capacidad para fomentar la motivación y las adecuadas condiciones laborales del personal docente (Leithwood et al., 2008).

Maureira (2018), describe las principales prácticas de liderazgo dentro de las escuelas eficaces, para liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje, siendo estas:

- Asegurar que el currículo sea coherente y articulado.
- Difundir entre sus docentes y personal directivo buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje.
- Monitorean el buen funcionamiento currículo y los logros de los aprendizajes.
- Dar retroalimentación además de acompañar y evaluar a los docentes.
- Identificar en los docentes cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- Alentar a los docentes a centrarse en los procesos de enseñanza y aprendizaje, evitando distracciones y exceso de trabajo.
- Asegurar estrategias para identificar cuáles son los estudiantes con dificultades en el aprendizaje o en lo conductual, afectivo o social, para así apoyarlos de forma oportuna.

Dentro del marco escolar, Leithwood (2009), citado en Uribe (2010), plantea el liderazgo escolar como la acción de mover a las personas, motivarlas e influir positivamente en ellas, para lograr de esta manera los objetivos y metas institucionales necesarias en la escuela. Para ello es fundamental el liderazgo que ejerce el director y todos los directivos, dentro de la institución.

A continuación, se presenta la importante relación entre el liderazgo directivo y la eficacia escolar.

### **1.2.1 El liderazgo de los directivos y la eficacia escolar, una relación fundamental**

Uribe (2007) señala que al igual que los docentes son clave en los procesos de aprendizajes, los directores también son pieza fundamental para generar condiciones dentro de la institución que promuevan la eficacia escolar.

Múltiples estudios en los últimos años han destacado la relevancia que posee el liderazgo de los directores en el desarrollo de las escuelas y sus resultados, a pesar del contexto en que se encuentra cada una (Maureira, 2018). Dentro de la corriente de investigación de escuelas eficaces, las investigaciones también señalan que en un centro educativo efectivo, hay un director con habilidades de liderazgo destacadas, y resaltan la importancia crucial del liderazgo directivo como uno de los aspectos más relevantes de esta perspectiva, definiendo así el papel fundamental del liderazgo en la dirección escolar (Maureira, 2016).

Así también Thapa et al. (2013), mencionado en Umar et al. (2021), afirman que la eficacia escolar está positivamente influenciada por la experiencia del director, sus respectivos valores y normas, siendo importante también resaltar que una buena interacción entre el director y los profesores mejora la eficacia escolar, ya que un fuerte liderazgo con una comunicación organizativa eficaz, puede impulsar el compromiso de los profesores, mejorando su rendimiento (Raupu et al., 2021). Además, un director de una escuela eficaz, no solo debe cuidar esta interacción docente-director, sino que también deberá observar y monitorear a los docentes, lo cual ayuda a ajustar los programas educativos al perfil de egresado deseado (Sunaengsih et al., 2019), y sirve para proporcionar una retroalimentación adecuada y aportar al desarrollo profesional docente.

Los líderes de las escuelas eficaces, además de establecer la misión, visión y los valores de la escuela, también hacen que estas funcionen mejor, ya que motivan y hacen que las personas se comprometan totalmente con los valores y objetivos comunes (Ismail et al., 2022). Es decir, los directores con fuerte liderazgo, pueden contribuir a la eficacia de los mismos, mediante la creación de culturas escolares



positivas y colaborativas. Es así como Sammons, Hillman y Mortimore (1995), mencionados en Kocak y Bozkurt Bostanci (2020), consideran que los líderes eficaces exitosos siempre están enfocados en desarrollar una gestión justa y democrática, también en generar un entorno de aprendizaje atractivo para los estudiantes, promover una fuerte cooperación entre familia y escuela, mantener un ambiente de altas expectativas para con los alumnos y desarrollar un sistema eficaz de evaluación del aprendizaje.

No podemos dejar de hablar del liderazgo de los directivos dentro de una escuela eficaz, sin mencionar los comportamientos y las habilidades que un individuo necesita, para tener éxito a la hora de ejercer su liderazgo. Entre estas están guiar, motivar y ayudar a otros a desarrollar sus habilidades y capacidades. Con respecto a esto Ghanem y Abu Awwad (2019), mencionan tres características básicas que todo líder de éxito debe poseer. La primera es el deseo de liderar, sin este deseo, el líder no tendrá éxito en el desempeño de sus funciones, la segunda es el compromiso con la visión y la misión de la institución, de lo contrario no podrá convencer a su personal para que trabajen alineados con los objetivos, y por último promover la integración dentro de la institución.

Likert (1961), mencionado por Murillo (2006), plantea 5 comportamientos que definen la conducta de un líder de una escuela eficaz siendo estos:

1. La generación de relaciones positivas que aumenten el valor de cada persona dentro de la institución.
2. Mantiene un sentimiento de lealtad hacia el grupo.
3. Consigue estándares de rendimiento muy altos.
4. Motiva y entusiasma al equipo para alcanzar los objetivos del grupo.
5. Tiene conocimientos técnicos.
6. Gestiona y planifica

También Murillo (2005), toma en cuenta siete características de los directores de escuelas eficaces:

1. Identifica y plantea las metas en sus escuelas, tomando la iniciativa.

2. Responsabiliza a sus docentes y a su gestión directiva del logro de sus alumnos.
3. Están enfocados en los avances académicos de los estudiantes, están dentro del aula, siendo así líderes educativos.
4. Realizan una adecuada selección de personal.
5. Genera un clima de altas expectativas hacia los docentes y estudiantes.

Uribe (2007) menciona que los directores en las escuelas eficaces crean un clima de apoyo hacia las actividades internas y valoran la participación activa de los docentes en el proceso de toma de decisiones, fomentan objetivos en común, planifican y monitorean el trabajo de los docentes. Por el contrario Raczynski (2005), mencionado por Uribe (2007), reafirma que en escuelas no efectivas, existe poco o nulo soporte hacia los docentes, el trabajo en equipo no es fomentado, construyen sistemas débiles de evaluación, no existen metas y objetivos compartidos y poseen una gestión más individualista.

A estas características podemos sumarle las mencionadas por Hallinger (2008), citado en Maureira (2018), donde sostiene que un líder de una escuela eficaz:

1. Concreta la misión de la escuela, fijando metas con propósitos comunes y visión a futuro.
2. Fomenta un adecuado clima de aprendizaje.
3. Implementa mecanismos para que el tiempo de enseñanza en las aulas sea efectivo.
4. Retroalimenta constantemente a los docentes, generando un clima de apertura y de comunicación efectiva.
5. Genera cultura institucional, haciendo que todos los integrantes se sientan identificados con la escuela. Esta cultura no sólo comparte los valores de la escuela si no también se apoyan y sustentan en los objetivos institucionales.
6. Promueve comunidades profesionales de aprendizaje.
7. Crea espacios de colaboración con los docentes ejecutando así un liderazgo compartido.

Ghanem y Abu Awwad (2019) mencionan tres aspectos fundamentales del trabajo del director eficaz: el desarrollo de una comprensión profunda de cómo apoyar a

los profesores, la gestión del plan de estudios de forma que promueva el aprendizaje de los alumnos y el desarrollo de la capacidad de transformar las escuelas en instituciones más eficaces que promuevan la enseñanza y el aprendizaje de cada uno de los alumnos. Dentro de estos aspectos existen muchas prácticas básicas de liderazgo eficaz como son; el desarrollo de las personas, con la capacitación a los profesores y al resto del personal para que realicen su trabajo con eficacia, el apoyo intelectual y la motivación para mejorar el trabajo, la comunicación efectiva, la supervisión del rendimiento de la organización, la adopción de una cultura escolar productiva, la modificación de las estructuras organizativas que perturban el trabajo y la construcción de procesos de colaboración.

Es importante resaltar que una escuela puede llegar a ser eficaz al implementar procedimientos organizativos eficientes en la gestión escolar. Una gestión dentro del marco de la escuela eficaz, se caracteriza por la marcha exitosa de la estructura organizacional para cumplir con los objetivos del servicio educativo (Ibrahim, 2016; mencionado en Sunaengsih et al., 2019). Entonces podemos afirmar que una escuela es eficaz, porque realmente su gestión directiva lo es.

Es bajo todos estos sustentos teóricos, es que se establece una relación fundamental entre el liderazgo y la eficacia escolar, demostrando que el liderazgo de las personas que dirigen una institución educativa, impacta directamente en el desarrollo de esta, es decir, que es un factor determinante para que una escuela sea eficaz o no. Cabe resaltar que esta relación se refleja por un lado; motivando y liderando a las personas dentro de la institución (profesores, administrativos, alumnos y padres de familia), y por el otro creando condiciones necesarias para que todos sus estudiantes alcancen exitosamente su desarrollo cognitivo, afectivo y conductual, necesarios para ser personas felices que impacten de manera positiva a la sociedad.

### **1.2.2 Estilos de liderazgo en las escuelas eficaces**

El estilo de liderazgo se refiere al comportamiento o enfoque de un líder para influir en los pensamientos, sentimientos y actitudes de los miembros de la organización,



de esta manera el estilo de liderazgo, marca una forma típica de comportamiento de un líder hacia los miembros de su grupo (Wibowo y Hasanah, 2021; mencionados en Raupu et al., 2021).

Las investigaciones que se centran en los comportamientos y acciones de los líderes ideales dieron origen a la teoría conductual del liderazgo (Short y Creer, 2002; citados en Murillo, 2006). Estos estudios han generado una amplia gama de investigaciones sobre el comportamiento de los directivos en las escuelas eficaces, resultando en la identificación de una serie de acciones y actitudes característicamente asociadas a los líderes eficaces (Murillo, 2006).

Es así como la eficacia escolar también estará determinada por el estilo de liderazgo del director, ya que como se mencionó anteriormente, existe una estrecha relación entre el liderazgo de los directivos y el adecuado funcionamiento de las escuelas (Masry-Herzallah y Stavisky, 2021), por lo que resulta fundamental distinguir qué estilos de liderazgo son los más adecuados para una gestión educativa eficaz.

Dentro del conjunto de investigaciones sobre liderazgo de escuelas eficaces, resaltan cuatro estilos de liderazgo; el liderazgo pedagógico, el liderazgo transformacional, el liderazgo distribuido y el liderazgo democrático. A continuación, detallaremos cada uno de estos estilos de liderazgo.

#### **1.2.2.2 Estilo 1: Liderazgo Pedagógico**

Murillo (2006), refiere que este estilo de liderazgo fue el aporte más significativo del movimiento de investigación de eficacia escolar durante los años ochenta, planteando así el término de liderazgo instructivo, afirmando que una dirección escolar eficaz:

- Establece la misión y los objetivos de la escuela.
- Generan un adecuado clima de aprendizaje.
- Impulsan y se enfocan en el desarrollo profesional docente.
- Supervisan, Desarrollan y coordinan el currículum del centro.
- Promueven el trabajo en equipo de los profesores.

- Involucran y hacen participe a toda la comunidad escolar.
- Genera un ambiente de altas expectativas con los profesores, comunicándolas.
- Crean una cultura de evaluación para el desarrollo entre los pares dentro de la institución para la mejora del mismo.

Es importante mencionar que, en este estilo de liderazgo, el planteamiento principal es la responsabilidad de exitosos resultados en los estudiantes, dándole prioridad a los procesos de carácter pedagógico o al proceso de enseñanza-aprendizaje, para acrecentar la calidad educativa en la escuela. (Day et al., 2020). En este punto es importante mencionar que este enfoque está alineado al concepto de eficacia escolar ya que una escuela eficaz, es aquella que obtiene resultados exitosos en la mayoría de sus estudiantes.

Entonces ya que este estilo de liderazgo se centra en los aspectos pedagógicos, el líder pedagógico se enfocará en todas las acciones que repercuten en el trabajo docente, relegando las labores administrativas y técnicas. Es así que Macneill, Cavanagh & Silcox (2005, p. 5), mencionado por Arenas (2020), señalan las siguientes características del liderazgo pedagógico:

1. Se basa y centra en el desarrollo de los aprendizajes.
2. Se construye desde las necesidades e intereses estudiantiles.
3. Está conectado con el entorno y la vida real.
4. Las pruebas se consideran como una herramienta importante que brinda información valiosa para comprender al estudiante.
5. Manifiesta la docencia como una profesión.
6. Ejerce también un liderazgo distribuido.
7. Construye comunidades de aprendizaje docente.
8. El director ejerce como líder de la enseñanza profesional del profesorado.
9. Es facilitador y posee carácter moral.

El liderazgo pedagógico hace hincapié también en la importancia de establecer objetivos claros, planificar el plan de estudios y evaluar o monitorear la enseñanza de los docentes. Day et al. (2020), menciona las prácticas asociadas al liderazgo

pedagógico que influyen en el éxito de los resultados de los estudiantes egresados, identificadas por Robinson, Hohepa and Lloyd (2009), luego de realizar un meta-análisis del liderazgo. Estas son las siguientes:

- 1. Promover y participar en el aprendizaje y el desarrollo docente:** Esta dimensión, produjo gran impacto, es decir tuvo un impacto significativo en los resultados de los estudiantes egresados. En esta dimensión, los líderes se centran en asegurar un proceso de enseñanza y aprendizaje óptimo, fomentan la responsabilidad integral, el rendimiento y bienestar de los estudiantes, brindando también orientación valiosa sobre la resolución de problemas educativos.
- 2. Establecer objetivos y expectativas:** Esta dimensión mostró un impacto medio alto en los resultados de los estudiantes egresados. En esta dimensión los líderes establecen la importancia de los objetivos, garantizando que estos sean claros y desarrollan el compromiso de todo el personal con los objetivos institucionales.
- 3. Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el plan de estudios:** Esta dimensión también mostró un impacto medio alto en los resultados de los estudiantes egresados, teniendo como principales acciones del líder; promover debates colegiados sobre la enseñanza y su repercusión en el progreso de los alumnos, supervisar y coordinar activamente el programa de enseñanza, monitorear a los docentes en el aula y proporcionarles información útil para su desarrollo, garantizar el seguimiento sistemático del rendimiento de los alumnos y el uso de la información que surge de este seguimiento para así mejorar el programa.
- 4. Recursos estratégicos:** Esta dimensión del liderazgo pedagógico, repercute medianamente en los resultados de los estudiantes egresados. En esta dimensión los líderes utilizan criterios que se ajusten a los fines pedagógicos y filosóficos, y garantizan un presupuesto para las prioridades pedagógicas.

- 5. Garantizar un entorno ordenado y solidario:** En ella los líderes buscan proteger el tiempo de los profesores, garantizar unas rutinas disciplinarias coherentes e identifican y resuelven conflictos con rapidez y eficacia.

Además de estas dimensiones el meta-análisis de Robinson, Hohepa and Lloyd (2009), identificó tres dimensiones del liderazgo pedagógico eficaz extraídas de pruebas indirectas:

- 6. Crear conexiones educativamente poderosas:** Estas se dan mediante el desarrollo de prácticas escolares que favorezcan la identidad de cada estudiante, desarrollando coherencia entre los programas de enseñanza, garantizando transiciones eficaces de un entorno educativo a otro y construyendo y mejorando lazos entre el hogar y la escuela.
- 7. Fomenta conversaciones constructivas alrededor de los problemas suscitados:** Liderando debates sobre las ventajas de las prácticas actuales y las alternativas y conociendo las motivaciones que impulsan a los docentes a realizar cambios en su práctica.
- 8. Seleccionar, desarrollar y utilizar herramientas inteligentes:** Asegurándose de que estas herramientas estén basadas en teorías válidas y que estén bien diseñadas.

Estas tres últimas dimensiones proporcionan un conocimiento particularmente importante sobre el trabajo de los líderes eficaces y exitosos, ya que destacan la importancia de la inteligencia emocional en su ejercicio diario.

Finalmente, como podemos observar, las prácticas, acciones, enfoques y comportamientos de este estilo de liderazgo, contribuyen a la eficacia escolar al poner el enfoque principal en el crecimiento y desarrollo de los individuos que conforman el entorno educativo, superando así un enfoque burocrático centrado en la organización, y logrando una dirección más comprometida con el aprendizaje.

### 1.2.2.1 Estilo 2: Liderazgo Transformacional

El concepto de liderazgo transformacional fue planteado por primera vez por Bass (1985), teniendo como principales características el carisma con el que entusiasma e inspira, la visión y la proyección a futuro, la atención a las necesidades de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, la estimulación intelectual y la capacidad de motivar (Murillo, 2006).

Vermeulen et al. (2022), menciona también que, en la investigación sobre el liderazgo transformacional dentro de las organizaciones escolares, se han identificado tres dimensiones siendo estas las siguientes:

1. La construcción de una visión que sigue los objetivos de la institución, así como sus principios y prioridades.
2. La consideración individual, que incluye la atención a los sentimientos, las necesidades y requerimientos del personal.
3. La estimulación intelectual, que considera el apoyo necesario para el desarrollo profesional y la motivación para que los trabajadores se enfrenten a nuevos retos, experimentando y reajustando conocimientos existentes a la práctica diaria.

Day et al. (2020) menciona el siguiente listado de características de un líder transformacional:

1. **Establecer direcciones y construir una visión:** Centrado en motivar a las personas y guiarlas hacia un propósito compartido. Las prácticas de esta categoría son; construir una visión compartida, lograr que las personas acepten e integren las metas del grupo y demostrar expectativas de alto rendimiento.
2. **Comprensión y desarrollo de las personas:** Estas prácticas, contribuyen significativamente a la motivación y tienen como objetivo principal que todos los trabajadores de la organización, tanto docentes como el resto del personal, desarrollen sus conocimientos y habilidades. Las prácticas



específicas de esta categoría son; dar apoyo considerando las individualidades, desarrollar la estimulación intelectual, y el modelado de valores y comportamientos. Esta categoría se desarrolla y apoya en la consideración, la escucha activa de los colaboradores, y la preocupación de su bienestar personal y profesional.

3. **(Re)diseñar la organización:** Esta categoría se relaciona con el establecimiento de condiciones de trabajo, condiciones que permitirán a los docentes aprovechar al máximo sus motivaciones, compromisos y capacidades. Dentro de las acciones de esta categorías tenemos; La creación de una cultura colaborativa, la reestructuración y Re-culturización de la organización, el fomento de relaciones positivas y productivas con los padres de familia y la comunidad. Por último la conexión y el impacto positivo de la escuela en su entorno.
4. **Gestión del programa de enseñanza y aprendizaje:** Esta categoría tiene como objetivo crear condiciones de trabajo productivas para los profesores, en este caso fomentando la estabilidad organizativa y reforzando la infraestructura de la escuela. Las prácticas específicas son; contratación de personal para los programas de enseñanza, apoyo en la enseñanza, seguimiento de la actividad escolar y el desarrollo de estrategias para el enfoque del docente en su trabajo.

Como se puede observar, este conjunto de particularidades del liderazgo transformacional está alineadas a las características antes mencionadas de los líderes de las escuelas eficaces, teniendo como una de las características fundamentales; motivar a sus seguidores, haciendo que todo el equipo tome conciencia sobre la importancia de los objetivos de la organización e inspirándolos para el bien y el desarrollo de la organización. Por ello este tipo de liderazgo se vincula fuertemente a la eficacia escolar, con la visión; la reestructuración y el realineamiento de la organización; el establecimiento de direcciones; el desarrollo del talento humano y del plan de estudios; y la participación con la comunidad (Day et al., 2020).

Es interesante como la influencia del liderazgo transformacional en las escuelas durante la pandemia, ha demostrado, que este estilo de liderazgo se correlaciona positivamente con el compromiso de los profesores con la escuela. Haciendo que estén mucho más involucrados con los cambios institucionales, con el desarrollo de la innovación dentro de la escuela, con la comunicación óptima y con la implementación del aprendizaje en línea (Masry-Herzallah & Stavisky, 2021). Es así que como el liderazgo transformacional es considerado como “modelo de liderazgo del futuro” (Álvarez, 2010, p. 56; mencionado por Valladolid, 2021), ya que este hace que la escuela se adapte y transforme de manera positiva ante el cambio constante del siglo XXI.

### **1.2.2.3 Estilo 3: Liderazgo Distribuido**

Este estilo de liderazgo surgió en la década de 1990 como respuesta a las estructuras jerárquicas (Gumus et al., 2018). A diferencia de los estilos de liderazgo anteriores, supone mucho más que establecer características o remodelar tareas, ya que implica el desarrollo de una cultura de compromiso, haciendo que la comunidad educativa participe activamente en la gestión de la escuela y en su organización. Es así como este liderazgo, aprovecha las variadas habilidades de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, haciendo que el liderazgo se manifieste en todos los niveles (Harris y Chapman, 2002; mencionado en Murillo, 2006), haciendo que el proceso de toma de decisiones mejore al involucrar a múltiples actores. (Gumus et al., 2018).

Leithwood et al. (2020), mencionado en Day et al. (2020), menciona también que el liderazgo escolar puede tener una influencia especialmente positiva en los resultados de la escuela y de los estudiantes cuando está distribuido. Es así como la organización mejora con este estilo de liderazgo, ya que, los profesores tendrán oportunidades de colaborar y participar activamente en el cambio y la innovación dentro de la institución, lo que a su vez contribuirá al desarrollo de relaciones colegiales sólidas.

Harris (2013) mencionado en (Day et al., 2020), explica que existen barreras estructurales, culturales y micropolíticas que operan en las escuelas y que dificultan la aplicación de las formas de liderazgo distribuido, identificando tres grandes obstáculos para la distribución del liderazgo:

1. Puede considerarse una amenaza para quienes ocupan posiciones de poder formal y coloca a los líderes en una posición vulnerable al renunciar al control directo de ciertas actividades.
2. Las estructuras escolares actuales, como las divisiones y las jerarquías rígidas, pueden impedir o dificultar que los profesores alcancen la autonomía y asuman funciones de liderazgo.
3. Si el enfoque del liderazgo distribuido, no se ejecutan correctamente, pueden interpretarse como una delegación de tareas equivocada.

Es importante mencionar entonces que un líder de una escuela eficaz, tendrá un liderazgo distribuido al desarrollar en las personas de la institución, la capacidad para resolver problemas, para coordinar, establecer acuerdos y metas dentro de un clima adecuado, no solo delegando desde un lugar central, sino aprovechando las capacidades y competencias de todos sus colaboradores, eliminando así las barreras entre el líder y el seguidor, ya que todos desempeñan ambos roles. De esta forma se logrará eficazmente una mayor coordinación con las personas de la comunidad educativa, impulsando el trabajo en equipo y el desarrollo del aprendizaje

#### **1.2.2.4 Estilo 4: Liderazgo Democrático:**

El liderazgo democrático tiene sus cimientos en la cooperación e implicación de todos los miembros del grupo (Murillo, 2006). Se ocupa de la participación significativa y de la toma de decisiones para establecer las condiciones para las relaciones respetuosas, la colaboración, la cooperación activa, y permitir la formación de organizaciones educativas sociales, de aprendizaje y culturalmente sensibles. Se basa en la tradición filosófica del pragmatismo de Dewey, cultiva "un entorno que apoya la participación, el intercambio de ideas y las virtudes de honestidad, apertura, flexibilidad y compasión" (Starratt, 2001, p. 338; mencionado



en Kilicoglu, 2018). Además, implica la incorporación de los principios fundamentales del liderazgo y los procedimientos que generan o mantienen la equidad social, el fortalecimiento y el sentido de comunidad, a través del equilibrio de poder y la confianza en las áreas de liderazgo y gestión escolar. (Harris, Moos, Moller, Robertson y Spillane, 2007; Moller, 2003; citados en Kilicoglu, 2018).

Respecto a la importancia del liderazgo democrático este fomenta la justicia social de aprendizaje, representa los valores y cultiva una cultura de apertura y diálogo, crítica y deliberación, basándose en la investigación, el debate y los buenos argumentos (Rawson, 2011), facilitando el crecimiento de los líderes y de los demás hacia el potencial humano (Woods, 2005; mencionado en Kilicoglu, 2018). Además, brinda oportunidades para participar significativamente en la toma de decisiones de los alumnos, los profesores y el personal no docente (Lopez, 2014). Esto conlleva a vivenciar la democracia y la participación, proporciona espacios para dialogar, reflexionar y generar una crítica constructiva, haciendo que todos sean parte del aprendizaje (Muñoz, 2011)

Un líder eficaz también será un líder democrático, ya que toma decisiones mediante la deliberación haciendo participar a todos los elementos por consenso, llevan a cabo decisiones delegando la autoridad y la responsabilidad a sus colaboradores (Raupu et al., 2021)

### **1.2.3 Competencias directivas para una gestión eficaz**

Conocer las competencias que permitan una gestión eficaz dentro de la escuela, permitirá identificar de la manera más acertada y precisa la efectividad de la dirección dentro de la institución (Uribe, 2007). Además como menciona Castro et al. (2019), las competencias de liderazgo son básicas y fundamentales para poder desarrollar en los estudiantes aprendizajes de calidad, por lo que es de suma importancia analizarlos, para así plantear y desarrollar planes de acción de alto impacto educativo.

Tafur (2018), define las competencias en el sector educativo como la habilidad de solucionar en diferentes contextos, tareas con éxito, especificando que un director

es cualificado cuando tiene un desempeño exitoso en sus actividades a cargo. Asimismo, para Saltsman y Shelton (2019) las competencias son un aglomerado de habilidades, aptitudes y conocimientos que generan un exitoso desempeño en la gestión institucional y pedagógica de los directivos. Es importante tomar en cuenta que las competencias directivas engloban tanto el aspecto profesional como el personal, obteniendo capacidades, conocimientos y aptitudes que logran que los directivos puedan desarrollar su labor. (Quinn 1995, Ducci 1997, OECD 2001, Carrasco 2003, Masseilot 2000, Tobón, 2006; mencionados en Tafur, 2018)

García et al. (2011), identificaron tres tipos de competencias básicas, las cuales son:

- **Competencias instrumentales:** En estas se encuentran las competencias que sirven de herramienta para obtener algún determinado objetivo. Son destrezas metodológicas y cognitivas que permiten la aptitud profesional. Dentro de estas se encuentran:
- **Competencias interpersonales:** Estas engloban a aquellas habilidades de manejo asertivo de emociones y suponen habilidades individuales y sociales.
- **Competencias sistémicas:** Este tipo de habilidades permiten apreciar la interrelación y combinación de las diferentes partes en su conjunto. Para desarrollar estas competencias, es necesario contar con habilidades instrumentales e interpersonales previamente adquiridas, además de poseer imaginación y sensibilidad.

Es a partir de esta tipología realizada por García et al. (2011), que se seleccionaron un listado competencias, que luego fueron validadas por un importante equipo de expertos de Nicaragua, España y Perú las cuales son:

1. **Planificación, visión estratégica y pensamiento analítico:** Esta competencia hace que el directivo defina eficazmente objetivos e identifique prioridades, para así pueda ejecutar tareas organizando adecuadamente las actividades.

2. **Trabajo en equipo:** Promueve una comunicación efectiva, la colaboración y la confianza entre los integrantes de la comunidad educativa. Trabajar de manera conjunta, integrada y participativa para alcanzar metas compartidas. Compartir abiertamente resultados con los demás.
3. **Toma de decisiones y resolución de problemas:** La habilidad del director para seleccionar la opción más apropiada en función de una evaluación organizada y estructurada, asumiendo la responsabilidad de las consecuencias resultantes de la decisión tomada. Resuelve problemas analizando y ponderando alternativas para finalmente elaborar y proponer estrategias de forma oportuna.
4. **Relaciones interpersonales y comunicación - construcción del clima escolar:** Tener interacciones saludables y positivas con las personas, con empatía, escucha activa y asertividad. Expresar de forma clara lo que piensa y siente mediante lenguaje verbal y no verbal. Preocupándose por las personas de la institución, generando relaciones para la colaboración dentro y fuera de la escuela. Respaldar el buen desarrollo de las diversas actividades y generando un clima de respeto y tolerancia.
5. **Liderazgo:** Influir de manera positiva en las personas, colaborando al desarrollo de las personas en sus diferentes ámbitos, tanto en el contexto laboral como en el personal. Conduciendo a las personas hacia un mismo objetivo, motivándolas a comprometerse e inspirando confianza.
6. **Sentido o compromiso ético:** Inclinarsse hacia lo moralmente correcto, optando por hacer siempre el bien, defendiéndolo y perseverando siempre en este. Comprometerse con la institución y sus objetivos. Evaluar el impacto de su función directiva desde un enfoque ético. Respetar y promover los derechos de los estudiantes y de las personas en general.
7. **Participación y negociación:** Promover un ambiente de paz, resolviendo diferencias generadas entre los grupos o personas.
8. **Conciencia e implicación social:** Manejar las relaciones de poder importantes así como las redes sociales para así generar el desarrollo de

la comunidad, interactuando, ayudando y estando disponible siempre que se necesite.

- 9. Administración y control del tiempo:** Realizar una dirección que tenga una comprensión precisa de los propósitos y las prioridades. Programa tareas, establece roles y asigna responsabilidades. Es efectivo con el tiempo, planifica, coordina y supervisa el trabajo de los demás.
- 10. Orientación al logro:** Enfocarse en lograr los resultados esperados.
- 11. Autonomía, autodominio y resistencia al estrés:** Ejecuta sus labores de forma eficaz, sin necesidad de ser supervisado. Asume sus responsabilidades y autogestiona sus emociones utilizando sus propias competencias y habilidades
- 12. Enfoque en el aprendizaje de los estudiantes:** Diseñar las acciones de la institución en torno a la vivencia del proceso de enseñanza y aprendizaje, incentivando la evaluación de los resultados para su continua mejora.
- 13. Innovación y capacidad de adaptación:** Introducir ideas y soluciones novedosas que satisfagan las necesidades y demandas de la organización y su comunidad, con el fin de mejorar los procesos y los logros educativos.
- 14. Actitud emprendedora:** Optimizar eficientemente los recursos disponibles para impulsar el desarrollo de la institución, asumiendo riesgos y aprovechando oportunidades.
- 15. Enfoque en el crecimiento personal y el aprendizaje:** Fomentar el desarrollo y el aprendizaje de manera estratégica, alineados con los objetivos buscados.
- 16. Coaching, apoyo y fomento del crecimiento profesional de los colaboradores:** Promover el desarrollo y crecimiento profesional de los docentes y otros miembros del equipo de trabajo.

Saltsman & Shelton (2019) realizaron un estudio junto a un panel de expertos que incluían a delegados oficiales de la UNESCO, delegados nacionales de la Red del Plan de Escuelas Asociadas de la UNESCO y ejecutivos de alto nivel del Sector de la Educación de la UNESCO, donde se identificaron las competencias de liderazgo esenciales para los líderes educativos a nivel

mundial. Para preparar el estudio, se realizó un meta-análisis que examinó 70 estudios individuales sobre el liderazgo global y reveló un total de 522 competencias previamente validadas. El panel llegó a un consenso de 70 competencias esenciales requeridas para los futuros líderes de la educación global las cuales son:

1. Visión
2. Liderazgo (capacidad de liderar y empoderar a otros)
3. Integridad (honestidad, confianza, responsabilidad, ética)
4. Mentalidad global (comprensión de otras culturas, perspectiva mundial, capacidad de pensar globalmente)
5. Capacidad para hacer frente al estrés (inteligencia emocional, equilibrar las tensiones, el equilibrio de la vida)
6. Pensamiento creativo
7. Liderar con el ejemplo
8. Apertura mental (pensar fuera de la caja)
9. Motivación
10. Resolución de problemas (evaluación, análisis, pensamiento analítico)
11. Sincero/Honesto/Veraz
12. Madurez
13. Adaptabilidad social (capaz de sentir la situación y la gente)
14. Estilo personal (fuerte personalidad)
15. Proactivo
16. Toma decisiones asertivas (juicio, decisión)
17. Paciente
18. Confidente (está seguro de sus capacidades o de tener confianza en las personas, los planes o el futuro)
19. Capacidad de escucha
20. Ethos (con espíritu, carácter y aspiraciones)
21. Altos niveles de exigencia (calidad)
22. Empatía (preocupación por los demás, sensibilidad)
23. Construye relaciones (creación de asociaciones y alianzas - enfoque externo)
24. Dedicado a la educación (Compromiso con los valores de la educación)



25. Trabajo en equipo (potenciar los equipos)
26. Curiosidad, deseo de saber o aprender
27. Posee conocimientos académicos
28. Gestión de conflictos (diplomacia, negociación)
29. Optimismo
30. Tolerancia a la ambigüedad (capacidad de gestionar la incertidumbre)
31. Flexibilidad
32. Colaboración (compartir el liderazgo)
33. gestión intercultural (trabajo entre culturas, equilibrio de tensiones, competencia intercultural)
34. Conciencia social o sensibilidad social (habilidad para comprender y mostrar empatía hacia los demás, incluyendo aquellos de diferentes orígenes y culturas).
35. Habilidades generales de comunicación (escritas, orales, no verbales)
36. Pensamiento estratégico
37. Conocimiento (inteligencia)
38. Agente de cambio (dirige y facilita el cambio)
39. Aprecia a los trabajadores proactivos
40. Desenvolverse significativamente y participar en discusiones profesionales
41. Energía personal (dinámica, energizante)
42. Autocontrol (pensar antes de actuar)
43. Dedicado a los estudiantes (compromiso con el aprendizaje centrado en el estudiante y su satisfacción)
44. Trabajo ético
45. Capacidad para comprender la investigación y los datos desde un enfoque multidisciplinar
46. Coraje (la capacidad de controlar el miedo en una situación peligrosa o difícil)
47. Persuasión (influir, inspirar, motivar)
48. Habilidades de comunicación intercultural
49. Determinación (capacidad de decidir qué es lo mejor que se puede hacer en una situación concreta, y de hacerlo con energía y determinación.)
50. Orientado a los resultados
51. Gestiona el tiempo con eficacia

52. Respeta
53. Gestión operativa (coordinación, organización, administración, delegación)
54. Compromiso/Perseverancia
55. Profesionalismo
56. Visión holística del bienestar
57. Conciencia cultural (inteligencia cultural, apreciación de la diversidad)
58. Resiliencia (supera la adversidad, persistencia, tenacidad)
59. Conciencia de sí mismo (comprensión de uno mismo y de su papel)
60. Compromiso con el desarrollo profesional personal y el aprendizaje
61. Enfocado en el desarrollo de las personas (contratación, desarrollo y capacitación de personas)
62. Comprometido en generar entornos de trabajo seguros (equilibrio de las tensiones)
63. Comprensión del sistema educativo (estructuras, asuntos estudiantiles, tendencias en la educación)
64. Comprensión de los sistemas organizativos (estructuras de trabajo globales)
65. Habilidades lingüísticas
66. Oportuno (puntualidad)
67. Equitativo
68. Actúa con cautela (Prefiere dar un paso atrás y conceptualizar o teorizar el proyecto antes de pasar a la acción)
69. Sabiduría
70. Conocimiento del contexto local.

En una investigación realizada por Castro et al. (2019), se examinaron los grados de desarrollo de las competencias de liderazgo de los directivos en la región de Chile, trabajaron con una muestra de 568 docentes, para lo cual se tomaron los criterios y descriptores del área de liderazgo planteados en Marco para la Buena Dirección del ministerio de educación de Chile siendo los criterios los presentados en la siguiente tabla:

Tabla 1: Criterios y descriptores del área de liderazgo planteados en Marco para la buena Dirección del ministerio de educación de Chile

| Criterio   | Descriptor   |
|--|--|
| El director y el equipo directivo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela.                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utiliza distintos estilos de liderazgo de manera eficiente.</li> <li>2. Ejerce su rol como formador de personas y de la organización.</li> <li>3. Reflexiona sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva.</li> <li>4. Lidera procesos de cambio al interior de la escuela.</li> <li>5. Promueve y apoya una cultura organizacional flexible</li> </ol>   |
| El director comunica sus puntos de vista con claridad y entiende las perspectivas de otros actores.                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es capaz de comunicarse de manera efectiva con diferentes interlocutores en forma escrita.</li> <li>2. Es capaz de comunicarse de manera efectiva en forma oral.</li> <li>3. Es capaz de escuchar y estar abierto a recibir comentarios, ideas y sugerencias.</li> <li>4. Practica un trato cordial con el personal de la escuela.</li> <li>5. Coopera con la comunidad educativa.</li> <li>6. Establece canales de comunicación con personas ligadas al proceso de toma de decisiones fuera de la comunidad escolar.</li> </ol> |
| El director y el equipo directivo aseguran la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantizar la existencia de mecanismos de recolección de información como como insumo para el proyecto educativo del establecimiento.</li> <li>2. Asegurar la recolección y sistematización de la información para evaluar a las y los docentes.</li> <li>3. Retroalimenta a docentes sobre su desempeño profesional.</li> <li>4. Retroalimenta a docentes y asistentes de la educación sobre su desempeño laboral.</li> </ol>   |



|   |  |
|---|--|
| <p>resultados educativos</p>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Dispone de mecanismos de información sistemática sobre el clima interno del establecimiento y las relaciones con los actores relevantes del entorno.</li> <li>6. Utiliza información disponible para monitorear los resultados de aprendizaje de los estudiantes, y evaluar oportunamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>7. Utiliza la información disponible para monitorear y evaluar los resultados del establecimiento.</li> </ol>   |
| <p>El director y el equipo directivo son capaces de administrar conflictos y resolver problemas</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es capaz de identificar los problemas del establecimiento y resolverlos.</li> <li>2. Utiliza técnicas de negociación y resolución de conflictos.</li> <li>3. Establece mecanismos para la resolución de disputas y quejas.</li> <li>4. Toma decisiones fundamentadas.</li> <li>5. Considera enfoques alternativos para la resolución de problemas.</li> </ol>  |
| <p>El director difunde el proyecto educativo institucional y asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunica el proyecto educativo de la escuela</li> <li>2. Promueve el desarrollo de una visión compartida del proyecto educativo institucional.</li> <li>3. Procura que los cambios al interior de la unidad educativa se reflejen en la planificación del establecimiento.</li> <li>4. Asegura que la planificación se base en información relevante considerando a los actores del contexto interno y externo.</li> <li>5. Genera espacio para que los intereses de los distintos actores de la comunidad escolar se vean reflejados en el proyecto educativo institucional.</li> </ol> |

Nota: Castro et al. (2019, p.5)

Ghanem y Abu Awwad (2019), realizaron un estudio para identificar las competencias de liderazgo que deben ejercer los directores de la escuela para incidir en el desempeño de los docentes y el personal, en las escuelas UNRWA de las Naciones unidas. En esta investigación, estas competencias se agruparon en 2; competencias administrativas y técnicas, y competencias personales y sociales. A partir de estos dos grupos se utilizaron 31 items para determinar las habilidades administrativas y técnicas y 19 items para determinar las habilidades personales y sociales. En la tabla 2 se muestra el listado de competencias.

Tabla 2: Competencias Administrativas y Personales. Ghanem y Abu Awwad (2019)

| COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TÉCNICAS  | COMPETENCIAS PERSONALES Y SOCIALES   |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprende el entorno en el que trabaja.</li> <li>2. Incrementa el valor de las acciones de su institución.</li> <li>3. Involucra a todos los colaboradores en la obtención de los objetivos de la escuela.</li> <li>4. Está interesado en obtener la información necesaria para su trabajo.</li> <li>5. Se esfuerza por la innovación y la creatividad en su trabajo.</li> <li>6. Traduce la visión y la misión de la escuela en planes realistas.</li> <li>7. Desarrollar planes detallados y precisos.</li> <li>8. Desarrolla planes ejecutables y realistas.</li> <li>9. Tiene amplios conocimientos de gestión.</li> <li>10. Desea desarrollar permanentemente sus capacidades de gestión.</li> <li>11. Organiza las prioridades de su trabajo en función de los objetivos fijados.</li> <li>12. Organiza y gestiona el tiempo con precisión.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se comunica asertivamente con los demás.</li> <li>2. Escucha a sus interlocutores hasta el final sin interrumpirlos.</li> <li>3. Ofrece oportunidades para que los colaboradores expresen sus opiniones libremente.</li> <li>4. Puede trabajar con personas difíciles.</li> <li>5. Respeta las opiniones y decisiones de los demás.</li> <li>6. Es estricto con el cumplimiento de labores.</li> <li>7. Corrige a sus empleados asertivamente.</li> <li>8. Muestra confianza a las personas que tratan con él/ella.</li> <li>9. Actúan de manera pacífica y equilibrada</li> </ol> |

|   |   |
|---|---|
| <p>13. Organizar adecuadamente sus archivos y registros.</p> <p>14. Dedicar tiempo al trabajo de oficina.</p> <p>15. Realiza reuniones escolares de coordinación.</p> <p>16. Tiene equipos de trabajo en la escuela.</p> <p>17. Está dispuesto a elevar las competencias cognitivas y profesionales de sus colaboradores.</p> <p>18. Distribuye tareas con los colaboradores de la escuela según sus capacidades.</p> <p>19. Ayuda a sus colaboradores a comprender sus tareas y responsabilidades de diferentes maneras</p> <p>20. Involucra a los colaboradores en la toma de decisiones</p> <p>21. Explica a los colaboradores lo que deben de hacer, pero les deja libertad para implementar las tareas.</p> <p>22. Anima a sus colaboradores a trabajar de forma activa y dinámica.</p> <p>23. Reacciona positivamente a las nuevas ideas propuestas por los colaboradores</p> <p>24. Busca crear un alto espíritu moral entre todos los colaboradores en la escuela</p> <p>25. Da el ejemplo cumpliendo los reglamentos y normas</p> <p>26. Tiene normas acordadas en su trato con los empleados.</p> <p>27. Es justo en su evaluación del rendimiento del personal</p> <p>28. Es activo y capaz de soportar diferentes condiciones de trabajo</p> <p>29. Tiene la capacidad de enfrentarse a las crisis y actuar con sabiduría ante ellas</p> <p>30. Actuar con rapidez en situaciones que requieren toma de decisiones</p> <p>31. Tiene el coraje de tomar decisiones</p> | <p>10. Es capaz de controlar sus emociones y ajustarlas.</p> <p>11. Está interesado en mejorar la comunicación entre sus colaboradores.</p> <p>12. Trabaja para reforzar las relaciones en toda la comunidad escolar.</p> <p>13. Es paciente en su búsqueda de objetivos</p> <p>14. Es firme con los colaboradores cuando es necesario.</p> <p>15. Conoce bien y a fondo a sus colaboradores.</p> <p>16. Tiene alta autoestima sin ser arrogante.</p> <p>17. Sus problemas personales no suelen reflejarse en su trabajo y en su relación con el personal.</p> <p>18. Es coherente con sus acciones.</p> <p>19. Trata a sus colaboradores con humanidad, teniendo en cuenta sus diferentes circunstancias</p> |
|---|---|

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO**

En este capítulo se abordará el diseño metodológico empleado para el desarrollo de la presente investigación. Dentro del cual se explicará el planteamiento del problema de la investigación, y se desarrollará la justificación de los objetivos, el enfoque, el método y el instrumento de investigación seleccionados. Asimismo se describirán los principios éticos por los que se rigió la investigación, y por último se presentará el procesamiento y análisis de la información obtenida.

### **2.1 Planteamiento del problema de investigación**

La pregunta de investigación del presente trabajo fue ¿Cómo perciben los directivos su propio estilo y competencias de liderazgo, relacionadas a la eficacia escolar, en una institución educativa privada en Lurigancho Chosica?. Respecto a esta interrogante se debe tener en cuenta que la presente investigación toma como eje principal el liderazgo, factor crítico asociado a la eficacia escolar, que es considerado el segundo factor de mayor trascendencia y que además tiene un fuerte peso en la mejora escolar, siendo capaz de impactar de una manera muy positiva a calidad de enseñanza de las escuelas (Leithwood et al., 2008).

La pregunta de investigación se fundamenta en que existe un vínculo estrecho entre el liderazgo y la eficacia escolar, demostrando que el liderazgo de los directivos impacta directamente en la mejora de la enseñanza docente y, de forma indirecta, al crear un entorno propicio para el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes. (UNESCO, 2006; Letihwood y Louis, 2011; citados en Vaillant, 2015). Adicionalmente debemos mencionar que en la actualidad, el liderazgo ejercido por los directivos en las instituciones educativas ha adquirido una relevancia significativa en el ámbito educativo a nivel global, esto se debe a que diversas

investigaciones han confirmado la relevancia del liderazgo directivo para alcanzar la eficacia escolar (UNESCO, 2015).

En la región de América Latina y el Caribe, se han llevado a cabo notables iniciativas para fortalecer el liderazgo directivo en el ámbito educativo. No obstante, persisten desafíos relevantes, especialmente en lo que concierne a la preparación y formación de los líderes escolares (UNESCO, 2015). Es importante resaltar que el impacto del liderazgo en la eficacia escolar, se dará dependiendo del estilo de liderazgo que se desarrolle en cada institución, siendo igual de importantes las competencias que permiten tener un acertado desempeño en la gestión de la escuela Uribe (2007). Conocer tanto los estilos de liderazgo, como las competencias permitirá identificar de forma más adecuada y acertada la efectividad de la dirección dentro de la institución. Es a partir de lo expresado líneas arriba que se toman en cuenta las competencias de liderazgo, siendo estas el conjunto de habilidades, aptitudes y conocimientos que les permiten a los directivos, un exitoso desempeño en la gestión institucional y pedagógica (Saltsman, & Shelton, 2019).

## **2.2 Descripción del contexto del estudio**

La investigación se desarrolló en una institución educativa privada de Educación Básica Regular, la cual se encuentra ubicada en el distrito de Lurigancho-Chosica. Esta brinda servicios educativos para los niveles de inicial, primaria y secundaria. Dentro de ella se desarrolla una población estudiantil aproximada de 400 estudiantes, los cuales están a cargo de 40 docentes.

La institución está liderada por un directorio conformado por un promotor, un administrador, el director general y el director ejecutivo. Le siguen en la cadena de mando la subdirectora y los coordinadores del nivel inicial, primaria y secundaria. Todos los antes mencionados conforman el consejo educativo, encargado de programar, organizar, supervisar y evaluar todas las actividades dentro de la institución.

Esta institución posee 33 años de vida institucional, siendo una de una de las instituciones particulares más prestigiosas y representativas de Chosica, lo cual se



refleja en la alta demanda de vacantes, la aceptación y comentarios de los padres de familia tanto de los alumnos egresados como de los alumnos que actualmente vienen estudiando en la institución. Adicionalmente la institución ha recibido diferentes reconocimientos, entre los cuales destacan el de clima escolar otorgado por IPAE en el año 2017 por alcanzar un puntaje de 90% en clima escolar, el de institución formadora en valores otorgado por la municipalidad de Chosica en el año 2005, y el premio otorgado a la directora de la institución en el año 2015, como líder femenino representativo de la comunidad de Chosica. Es así como se decide tomar esta institución como unidad de investigación, debido a su prestigio y reconocimiento descrito, en la zona en la que se desarrolla.

## **2.3 Objetivos de la investigación**

### **2.3.1 Objetivo general**

- Analizar la percepción de los directivos sobre su estilo y competencias de liderazgo, relacionadas a la eficacia escolar en una institución educativa privada en Lurigancho Chosica.

### **2.3.2 Objetivos específicos**

- Describir las percepciones de los directivos sobre su estilo de liderazgo en la Institución.
- Identificar desde las percepciones de los directivos, las competencias de liderazgo relacionadas a la eficacia escolar que ponen en práctica.

## **2.4 Enfoque y metodología de investigación**

El paradigma bajo el que se desarrolla la siguiente investigación es el interpretativo, con un enfoque metodológico cualitativo, el cual analiza las experiencias de las personas y estudia el entorno natural en la que estas se desenvuelven, dándole el sentido o significado que las personas le otorgan (Denzin y Lincoln, 2011; Kvale, 2012). Adicionalmente, Creswell (2015) menciona 8 importantes características de la investigación cualitativa entre las cuales tenemos:

- Se desarrolla en un entorno natural, en el mismo campo de acción, es decir se suele recoger la información en el lugar donde los participantes experimentan la cuestión o el problema objeto de estudio.



- Este método confía en el investigador como pieza clave dentro de la investigación ya que, durante la recogida de datos, es este el que recogerá los datos mediante la entrevista, observación y/o el examen de documentos.
- Suelen involucrar múltiples métodos; como el estudio de caso, la fenomenología, entre otros. Además, puede utilizar por ende diferentes fuentes de datos, entre los cuales están; entrevistas, observaciones y documentos.
- Implica que los datos sean organizados de manera inductiva en unidades de información cada vez más abstractas, yendo de lo inductivo a lo deductivo.
- Refleja las múltiples perspectivas que los participantes tienen del problema de estudio.
- Posee un diseño emergente, es decir que no es estrictamente prescrito y que las diferentes fases del proceso pueden cambiar.
- Implica la interpretación y reflexividad de los investigadores, tomando en cuenta sus experiencias y antecedentes en general.
- Presenta una imagen holística y compleja, ya que, en una investigación cualitativa, el investigador identifica variados factores que intervienen en una situación, identificando las complejas interacciones que hay entre estos factores.

Es esta investigación, se ha visto pertinente optar por una metodología de corte fenomenológico, el cual es definido por Max Van Manen como; “a method of abstemious reflection on the basic structures of the lived experience of human existence.” [un método de reflexión abstemio sobre las estructuras básicas de la experiencia vivida de la existencia humana ] (Van-Manen, 2016, p. 26). Es relevante destacar en este concepto que cuando se hace referencia a un método de reflexión abstemia, se está aludiendo a una reflexión basada en la experiencia vivida, sin verse influenciada por teorías complicadas, debates polémicos, suposiciones o emociones.

Aguirre & Jaramillo (2012), mencionan que el método fenomenológico tiene tres caracteres principales; carácter metódico, carácter científico y carácter filosófico. Este último, el más característico del método, que parte de la premisa de que, con esta raíz filosófica, este método;

...explora la búsqueda de las condiciones trascendentales de la estructura de la conciencia, de los modos como los objetos se dan a un sujeto cognoscente, del papel de la percepción en el proceso de conocimiento, del lugar del cuerpo en el acceso a las realidades del mundo, de las maneras en las que podemos abordar al otro, y muchas otras más (Aguirre & Jaramillo, 2012, p. 54).

Adicionalmente, según Van-Manen (2016), la fenomenología es el camino más pertinente para acceder al mundo tal y como lo experimentamos desde nuestra cotidianidad, desde las acciones más sencillas del diario vivir y se orienta a los significados que surgen en las experiencias. Todas y cada una de las experiencias humanas posibles (acontecimientos, sucesos, incidentes, ocurrencias, objetos, relaciones, situaciones, pensamientos, sentimientos, etc.) pueden convertirse en un tema de investigación fenomenológica. Cabe resaltar que cuando Van Manen Cuando se menciona "el mundo tal como lo experimentamos", se está haciendo referencia al mundo tal y como lo experimentamos en el momento presente, de forma inmediata y previa a cualquier reflexión. Esto implica que no se refiere al mundo según lo conceptualizamos o categorizamos, ni a cómo reflexionamos sobre él. De esta manera, se plantea una oposición a la tendencia de teorizar y alinear la vida real que suele presentarse en la teoría pedagógica (Ayala, 2008).

Con respecto al rol del investigador en los estudios fenomenológicos, se tiene que tomar en cuenta que el estudio de las realidades, sólo pueden llevarse a cabo cuando el investigador se entrega completamente a un estado de asombro, enfocándose primordialmente en indagar el significado fundamental de los fenómenos, así como en comprender el sentido y la relevancia que estos poseen. (Van-Manen, 2016; Ayala, 2008). Es importante tener en cuenta que la fenomenología es principalmente un enfoque filosófico para cuestionar, no un método para proporcionar respuestas o descubrir conclusiones predefinidas. El fenomenólogo no descarta lo teórico, pero lo considera secundario para obtener la libertad de pensamiento y reflexión (Fuster, 2019).

Es así como este método ayuda de manera excepcional al entendimiento de las realidades escolares, principalmente a las experiencias y vivencias de los agentes de la comunidad educativa (Aguirre y Jaramillo, 2012). Además, como mencionamos anteriormente la fenomenología estudia las realidades tal y como son percibidas por las personas, lo cual contribuye a la obtención de los objetivos

planteados en esta investigación, ya que rescataremos cómo se vive el liderazgo dentro de la escuela desde la mirada interna de los directivos.

A pesar de que la fenomenología no se adhiere a un método convencional específico, su desarrollo se lleva a cabo mediante un enfoque o camino particular, esta investigación ha tomado en cuenta las fases planteadas por Ayala (2008) propuesta para investigaciones educativas, la cual consta de tres fases:

**Fase 1:** De naturaleza descriptiva, durante esta fase se busca recoger la experiencia vivida de manera directa mediante entrevistas, relatos autobiográficos, protocolos de experiencia personal y observación-descripción de un documental.

**Fase 2:** De naturaleza interpretativa, en esta fase se hace una reflexión e interpretación del material recogido en la fase anterior, realizando un análisis temático que tiene como finalidad extraer temas esenciales, identificando patrones organizándolos de tal manera que se puedan comprender de manera detallada.

**Fase 3:** En esta fase se enfoca en la reflexión y expresión por escrito acerca de la vivencia experimentada. Tiene como finalidad integrar en una sola descripción todos los aspectos de todos los sujetos estudiados, Mediante la elaboración de una descriptiva y evocadora narrativa, se busca plasmar de manera fiel las acciones, comportamientos, intenciones y vivencias de las personas, tal y como las percibimos en la realidad. (Van-Manen, 2016; Fuster Guillen, 2019). El producto de esta fase es a lo que Van Manen nombra como texto fenomenológico, este deberá llevar al lector a vivir una experiencia significativa, con la cual experimente emociones que lo conmuevan muy adentro y lo transformen, que lo hagan comprender intuitivamente el significado vivido de algo (Fuster Guillen, 2019).

Al ser un estudio de corte fenomenológico, la investigación abordará temas preliminares, los cuales se determinaron de acuerdo a los objetivos planteados. Entre estos temas preliminares tenemos; Propósito, motivación e inspiración personal, experiencias vividas con las personas de su equipo, obstáculos que afrontan diariamente en la institución y experiencias vividas en torno a la toma de decisiones y resolución de problemas.

## 2.5 Informantes

En lo referente a los Informantes, se trabajó sobre una muestra por conveniencia. Es así como los informantes que fueron seleccionados para el recojo de la información fueron 5 miembros del equipo directivo de la institución educativa. Dentro de este grupo se encuentra; el promotor, la directora general, el director ejecutivo, coordinador académico y la subdirectora.

Con respecto a los criterios de inclusión y exclusión de los participantes, se tomaron en cuenta a los directivos de ambos sexos, masculino y femenino con un rango de edad mayor o igual a 40 años, con un tiempo de servicio igual o mayor a 10 años dentro de la institución y una permanencia en el cargo actual en un periodo no menor a 5 años.

A continuación, se presenta la siguiente tabla con los criterios de inclusión y exclusión

Tabla 3: Criterios de inclusión para los informantes seleccionados para la investigación

| Código del informante | Sexo | Edad | Cargo                 | Tiempo en la institución (años) | Tiempo en el cargo (años) |
|-----------------------|------|------|-----------------------|---------------------------------|---------------------------|
| E1                    | M    | 70   | Promotor              | 32                              | 32                        |
| E2                    | F    | 65   | Directora general     | 32                              | 32                        |
| E3                    | M    | 40   | Director ejecutivo    | 10                              | 7                         |
| E4                    | F    | 68   | Coordinador académico | 25                              | 15                        |
| E5                    | F    | 70   | Subdirector           | 24                              | 24                        |

Fuente: Elaboración propia

Es importante indicar que los informantes voluntariamente se encontraron con disposición de participar de la investigación, luego de ser invitados a participar mediante un consentimiento informado, explicándoles todos los aspectos del proceso, como así lo establecen los principios éticos de la investigación.

## 2.6 Técnica e instrumento de investigación

La técnica empleada en la presente investigación fue la entrevista a profundidad, dado que es la más pertinente para el método de investigación de corte fenomenológico. La entrevista en profundidad adquiere información sobre el objeto de estudio, recopilando la interpretación que el entrevistado posee con referencia

a su experiencia (Fuster, 2019). Este tipo de entrevista se realiza con la intención de descubrir detalles en profundidad de la experiencia y la perspectiva del entrevistado sobre un tema, teniendo como ventaja principal el poder descubrir información más detallada y profunda que otros métodos de recogida de datos. Esta indaga y recopila material narrativo vivencial, relatos o episodios que pueden ser utilizados como recursos para la reflexión fenomenológica, con el fin de desarrollar una comprensión más enriquecedora y profunda de un fenómeno humano en particular. (Van-Manen, 2016).

Durante la entrevista a profundidad se realizaron cuatro preguntas principales, las cuales se desarrollaron alrededor de aspectos como; propósito, motivación e inspiración personal, experiencias vividas con las personas de su equipo, y obstáculos que afrontan diariamente en la institución. Estas preguntas buscaron rescatar la percepción de los directivos sobre su estilo y competencias de liderazgo. Alrededor de estas preguntas principales surgieron preguntas adicionales las cuales ayudaron a extraer información más detallada para la investigación. Es decir, fueron lo suficientemente desestructuradas como para permitir el descubrimiento de nuevas ideas y temas.

Esta investigación utilizó como instrumento el guion de entrevista, con preguntas sustentadas en los objetivos del estudio, sin embargo, este guion no está organizado en una estructura secuencial ya que lo que se desea es que en la entrevista se produzca información de forma espontánea, pudiendo variar inclusive para cada sujeto entrevistado. Es importante recalcar que las preguntas diseñadas para este estudio, eran intencionadamente abiertas para dar a los participantes la oportunidad de expresar sus propias experiencias dentro de su entorno escolar.

Es importante mencionar que durante la entrevista se tuvo claramente la intención fenomenológica de la misma, para ello es importante estar mentalmente preparado, de lo contrario si el investigador no está pendiente a la necesidad de obtener material de experiencias vividas, puede acabar con un material que consista en muchas respuestas cortas (Van-Manen, 2016).

### **2.6.1 Diseño del instrumento de investigación**

El guion de entrevista a profundidad, se dividió en tres temas preliminares; Propósito, motivación e inspiración personal, experiencias vividas con las personas



de su equipo, obstáculos que afrontan diariamente en la institución y experiencias vividas en torno a la toma de decisiones y resolución de problemas. Cada tema preliminar contó con una pregunta troncal abierta, las cuales fueron intencionadamente abiertas para dar a los participantes la oportunidad de expresar sus propias experiencias dentro de su entorno escolar, a partir de estas preguntas troncales, ya que es una entrevista a profundidad durante la entrevista surgieron diferentes preguntas que ayudaron a profundizar el fenómeno estudiado.

### **2.6.2 Validación del instrumento de investigación**

El guión de entrevista fue validado por expertos de la facultad de educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a través de una matriz de validación. Se proporcionó a los expertos vía correo electrónico una carpeta con el expediente de validación que consta de; la matriz de consistencia, el diseño del instrumento, la guía de entrevista y el formato de evaluación para el experto.

Luego del análisis de los expertos el guión de la entrevista, el primer experto sugirió contar con preguntas adicionales que se puedan incorporar, por si las preguntas troncales no cubren la información que se necesita para obtener la información requerida en la investigación, luego de esto se incorporaron 6 preguntas adicionales en caso se requieran durante la investigación. El segundo experto indicó que sería conveniente incrementar el número de preguntas a 10, lo cual se realizó luego de que el primer experto recomendó la adición de preguntas apoyo.

Adicionalmente se realizó una entrevista piloto con la coordinadora administrativa que cumplía con las características necesarias para ser considerada como muestra piloto. Esta entrevista se realizó cuatro días antes de la aplicación de la primera entrevista formal, para así corroborar que el guión pueda ser de utilidad para recabar la información necesaria para la investigación. Luego de esta entrevista piloto no hubo modificaciones, ya que la entrevista se realizó de manera óptima.

### **2.6.3 Aplicación del instrumento de investigación**

A continuación, luego de la preparación y validación del guión de entrevista, se coordinaron las citas con los entrevistados de manera presencial, explicándoles el propósito y los lineamientos éticos que sigue el estudio de investigación. Posteriormente se les envió también la información conversada de manera



presencial vía correo electrónico adjuntando también el consentimiento informado y la confirmación de la cita. Finalmente se realizaron las entrevistas, solicitando permiso previo para la grabación y el consentimiento informado firmado. Las entrevistas tuvieron una duración de tiempo diferente pudiendo durar en algunos casos 210 minutos y en otros 90 minutos.

## **2.7 Principios éticos de la investigación**

Con respecto a los principios éticos aplicados a la investigación, en la realización de esta investigación se han tenido en consideración los principios éticos promovidos por la Pontificia Universidad Católica del Perú, los cuales abarcan el respeto hacia las personas, la búsqueda de beneficios y evitar perjuicios (principio de beneficencia y no maleficencia), la promoción de la justicia, el respeto a la integridad científica y la asunción de responsabilidades, tal como se establecen en las directrices publicadas por el Vicerrectorado de Investigación en el año 2020.

El principio de autonomía, o respeto por las personas, toma en cuenta que el ser humano tiene la libertad de elegir, razonando de forma autónoma, para que posteriormente pueda analizar aspectos negativos y positivos, y así finalmente determine la conducta a seguir (Acevedo, 2002). Con respecto a este principio ético, se elaboró un documento de consentimiento informado, el cual se encuentra en el anexo 1. En este documento se explicó que la información que los participantes proporcionarían sería de carácter confidencial y solo se usaría para los fines de la investigación. Asimismo, antes de iniciar las entrevistas se leyó y firmó el documento.

El principio de beneficencia y no maleficencia se orienta hacia la maximización de los beneficios y la minimización de los posibles daños. En este sentido, los participantes de la investigación son plenamente informados acerca de todos los aspectos, beneficios y riesgos asociados a su participación, asegurando así su conocimiento y consentimiento informado (Acevedo, 2002). Es por ello que se les informó a los participantes que se sintieran con la libertad de retirarse o culminar la entrevista en cualquier punto del desarrollo.

La justicia dentro de la investigación se relaciona con lo bueno y lo correcto, se espera por lo tanto que con la investigación todos los participantes sean

beneficiados. Por último con respecto a la integridad científica, se les participó a los directivos los objetivos de la investigación, indicándoles que podían solicitar los resultados de la investigación.

## **2.8 Procesamiento y análisis de la información**

Una vez terminado el recojo de la información, se realizó la transcripción y se analizó la información de las entrevistas. Es importante resaltar que en esta investigación se tomaron como base las fases del método fenomenológico-hermeneutica planteadas por Ayala (2008). Como mencionamos anteriormente estas fases son:

### **2.8.1 Fase 1**

Como mencionamos anteriormente, esta fase propuesta por Ayala (2008) es descriptiva y busca recoger a través de las percepciones de los entrevistados las experiencias vividas, es por ello que, en esta etapa, se diseñó el instrumento de recojo de información, para luego validarlo y por último aplicarlo.

### **2.8.2 Fase 2**

En esta fase de naturaleza interpretativa, se realizó una reflexión e interpretación de las entrevistas realizadas en la fase anterior.

Para esta fase se transcribieron cada una de las entrevistas y se cargaron en el software Atlas Ti 8.0. para su posterior codificación. A partir de esta codificación se obtuvieron 149 códigos, los cuales fueron agrupados en familias de códigos; características de liderazgo transformacional, características de liderazgo pedagógico, características de liderazgo democráticas, características de liderazgo distribuido y competencias de líderes eficaces.

### **2.8.2 Fase 3**

Siguiendo con las fases planteadas por Ayala (2008), esta fase se enfoca en escribir-reflexionar acerca de la experiencia vivida. Es en esta fase donde además de realizar la reflexión se analizaron e interpretaron los resultados. Mediante esta labor, se construye una representación escrita que abarca las acciones, conductas, intenciones y experiencias de las personas, reflejando fielmente la realidad tal como la percibimos y conocemos (Van-Manen, 2016; Fuster Guillen, 2019).

## **CAPÍTULO III: INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Luego de realizar las entrevistas se identificaron, desde las percepciones de los directivos, sus estilos de liderazgo y competencias de liderazgo relacionadas a la eficacia escolar que ponen en práctica. Estos resultados están distribuidos por cada uno de los objetivos específicos de la presente investigación.

### **3.1 Características de los estilos de liderazgo asociados a la eficacia escolar**

Esta dimensión, está compuesta por cuatro estilos de liderazgo relacionados a las escuelas eficaces; liderazgo transformacional, liderazgo pedagógico, liderazgo distribuido y liderazgo democrático. Cada uno de estos posee una serie de características específicas que van marcando cada estilo y brindan evidencia para que, a partir de la percepción de los entrevistados, se pueda describir el estilo o estilos de liderazgo presentes en la institución. A continuación, se muestran los principales hallazgos para describir las percepciones de los directivos sobre su estilo de liderazgo en la Institución, basándonos en las particularidades planteadas por los autores, de tal manera que se puedan identificar las características específicas de cada estilo de liderazgo, teniendo en cuenta el número de

incidencias de cada característica, para así describir cuán arraigado está cada estilo de liderazgo en la institución investigada.

### 3.1.1 Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional, como su mismo nombre refiere, se sustenta en la transformación y el cambio, para ello este estilo de liderazgo requiere de un directivo que facilite este proceso de cambio, es decir inicie, impulse y gestione el proceso de transformación hacia la mejora de la escuela (Murilo 2006).

Genera procesos de cambio: Con respecto a este indicador, se encontró dentro de las experiencias de los líderes de la institución momentos en donde no solo generaron cambio, si no lo impulsaron y lo gestionaron;

“...los profesores varones me decían; no hagas tantas cosas, porque después el director nos dice cómo ella hace, y ustedes no hacen, entonces en algún momento, yo sentía que me querían limitar, **pero yo les dije; este eso no está bien, ustedes tienen que hacer, porque tampoco pueden estar estáticos**, no puede ser posible que ustedes no aprovechen toda esta oportunidad, que tienen de formar muchachos, y formarlos bien, no se molesten por ello, más bien si quieren yo los ayudo y hacemos juntos muchas cosas, poco a poco, poco a poco yo fui luchando por ello, y si logramos muchos muchos cambios...” (E1).

“...era dirigente sindical, ...habíamos hecho tan buen trabajo, ...por ejemplo, el banco había dejado de pagar por un concepto que se llamaba asignación alimenticia desde el año 46, y estábamos en el setenta y tantos ...y era un concepto, por cada hora extra, conllevaba a una asignación alimenticia, **nosotros le hicimos pagar al banco todo, un reintegro de todo lo que no habían pagado. Primero le sacamos el pago a un trabajador, y con ese logro, hicimos pagar a un montón de gente**, incluso llamamos por periódico a los trabajadores, ex trabajadores del banco, para que vayan a cobrar y vinieron un montón...” (E2).

“...hago el proyecto en el colegio... con dos grupos, uno que enseñaba inglés americano, todos eran trainees americanos... y otro que.. enseñaba competencia de agente de cambio a partir de su perspectiva internacional no? y eso fue en el 2012. Y en el 2012 hacemos eso con los chicos de secundaria, entonces eran talleres, era una experiencia hermosa, algunas familias adoptan a los trainees extranjeros, se genera un movimiento bien bacán. **Y entonces en el 2013, decido también traer traenees, pero ya hacerlo parte de... parte orgánica dentro del colegio... como un modelo dentro del colegio ahí empieza el modelo agente de cambio, y es donde implemento yo las competencias de agente de cambio, los valores y los**

**adapto a los procesos**, ...entonces ahí empieza todo, toda esa historia de las cosas que sucedieron para que llegáramos a ese punto.” (E3).

Algo resaltante también dentro de estos tres testimonios es la energía y emoción con la que expresaron estas historias, en donde se reflejaba que definitivamente haber generado el cambio, viene con una dosis de orgullo, emoción y sobre todo satisfacción de lo logrado.

Masry-Herzallah y Stavisky, (2021), menciona que durante la pandemia este estilo de liderazgo se relaciona con el compromiso de los docentes y el involucramiento con los cambios institucionales, con el desarrollo de la innovación dentro de la escuela con la comunicación óptima y con la implementación del aprendizaje en línea, con respecto a estos puntos se pudo percibir que los docentes llamados changers, motivados por el compromiso con la institución, se involucraron y desarrollaron rápidamente estrategias para empezar la virtualidad;

“...el año de pandemia, si no hubiese sido por el equipo, el colegio no sé cómo hubiese funcionado porque **armamos rápidamente en la virtualidad un colegio, es como si nos hubiésemos estado preparando** para este momento. Y gracias a los changer y todos los docentes, el colegio funcionó perfecto en pandemia, en virtualidad...” (E3).

“...cuándo se da la pandemia, nosotros como Chosica es un lugar, es una comunidad donde a veces caen huaycos cuando la lluvia es fuerte, nosotros nos preparamos para un evento de huaycos, y si las clases se cortaban, nosotros podíamos seguir virtualmente, incluso habíamos preparado a los alumnos y a los padres de familia de cómo iba a hacer este trabajo, como podían ellos entrar a la virtualidad, a la semana o a los 15 días, no a la semana porque esto ha sido más o menos si a los 8 días así, llega lo del COVID y **pudimos inmediatamente entrar a virtualidad**, y nosotros en chosica hemos sido pioneros en eso...” (E1)

Se puede percibir también la preocupación y el enfoque centrado en el estudiante, poniendo como prioridad la continuidad del servicio educativo ante cualquier eventualidad. Además, se responsabiliza al equipo de profesores por el logro. Se percibe también el compromiso de los maestros y el alineamiento de objetivos ante una eventualidad como lo fue el estado de emergencia sanitaria.

Además, se pudo percibir que se implementaron mecanismos de comunicación rápida y efectiva;



“...**han tenido acceso a todas sus consultas** sobre todo, siempre me doy el tiempo y me daba tiempo en **hablar uno por uno, absolver sus dudas, o cuando un papá tiene algún problema me llama, conversamos** y eso es también parte importante de mi trabajo, entonces me hablen directamente, confíen de forma sincera, que se logren cosas, eso es hermoso, pero siempre conversando con ellos, esa es la manera que se les hace entender, porque ya nos hemos dado cuenta también que las capacitaciones y reuniones de padres familia, los papas no escuchan al cien por ciento, entonces en **las reuniones individuales, es donde ellos hacen todas sus preguntas y es más fácil hacerlos comprender**, pero igual eso toma tiempo, y ese también es un reto.” (E3).

Como se puede observar el directivo E3, ofrece una comunicación directa que durante pandemia fue por vía telefónica, preocupándose de que el padre de familia tenga acceso a la información, respondiendo a las consultas de forma rápida y directa. Esta historia refleja también pasión por el trabajo realizado y vocación docente.

También, se encontraron evidencias de las características planteadas por Day et al., (2020), las cuales considera el cómo los directivos involucran a todos los colaboradores para la obtención de los objetivos, favoreciendo la participación de la comunidad, trabajando en equipo, con una visión compartida;

“...empezamos con 3 aulas de inicial y 3 aulas de primaria, solamente así empezamos, entonces **éramos uno solo, todas las actividades, todas las secciones, todas las programaciones, éramos todos juntos y así hasta la fecha**, no hay que los inicial aparte, los de primaria aparte, el área de calidad aparte, no, somos todo uno, que si bien es cierto cada uno de ellos se reúnen por momentos para ver sus realidades, llega un momento en el plenario donde todos compartimos, entonces **este propósito de ayudar a crecer al maestro, fue también fundamental, porque nuestro proyecto tuvo un buen pilar que era el maestro...**” (E1).

“...trabajamos con el consejo no? eso ha sido una manera de... **todas las voces alinearnos y estar claro de cómo vamos a dirigir el colegio..** están los coordinadores de secundaria, de primaria, de inicial, el área calidad y la dirección, entonces de esa manera articulamos este cosas...” (E3)

“...y reunirme con mi grupo, **yo siempre las cosas difíciles no las trabajo sola, y escucho siempre este.. trabajo mucho también con mi psicóloga, con la subdirectora, con mi equipo de consejo y para encontrar juntos una solución** ¿no? para ver inclusive les digo; yo pienso así, que les parece, vamos a tomar esto así, y entonces hacemos una conjugación de ideas, de pros de contras y actuamos no? yo creo que eso es el éxito...”(E1)



Es preciso resaltar el enfoque de trabajo en equipo que tienen los directivos, se percibe un equipo alineado a la consecución de objetivos, que trabaja junto para si superar las dificultades, un equipo que comparte, se reúne y conjuga ideas. Esto no se logra de manera orgánica, para ello se requiere un líder que entusiasme, inspire y tenga visión, un líder transformacional.

Los directivos entrevistados mostraron un fuerte interés en atender las necesidades docentes, en desarrollar el talento humano y el plan de estudios;

“...me gusta **mucho trabajar con los docentes, acompañarlos monitorearlos** y que, a partir de ello, mediante el diálogo reflexivo que realizo después del acompañamiento, pues tengo esa actitud de cambio de parte de ellos. Entonces cuando les hago firmar su compromiso le digo yo quiero que te fijes que aspecto no has logrado y quiero que te comprometas a lograrlo en la próxima reunión, Entonces ellos se comprometen y cuando voy a acompañarlos a la siguiente reunión veo que han superado ...ellos se sienten satisfechos y yo me siento más satisfecha todavía...” (E4).

“...sino también para ver como va el rendimiento de los chicos, como está la programación de los profesores, como va ese cumplimiento, también cómo vamos con los tiempos, también trabajamos mucho con estadística no? **sacamos estadística del rendimiento y comparamos con el bimestre anterior, comparamos con el año anterior, y vamos haciendo ajustes** no? Ahora con la pandemia se ha perdido mucho en cuanto a lo que es aprendizaje de los alumnos, entonces nuestro trabajo está este... prácticamente tenemos que, muchas cosas volver desde cero, y hemos trabajado bastante en nuestro plan de estudios este año, mucho valor al apoyo emocional del alumno, hemos dado horas especiales, para eso no? y nos ha dado buen resultado.” (E1)

Acá también puede percibirse como los directivos, desarrollan el plan de estudios amoldándolo a las necesidades y al contexto en el que están los estudiantes. Además de monitorea y dar retroalimentación a los docentes, estos son dos de los aspectos fundamentales del trabajo del director eficaz planteados por Ghanem y Abu Awwad (2019).

Asimismo se identificaron las tres dimensiones del liderazgo transformacional mencionadas por Vermeulen et al. (2022); y las características de un líder eficaz planteadas por Day et al. (2020);

1. Construcción de una visión que sigue los objetivos de la institución o establecer direcciones, construyendo una visión;

“...**somos una organización para servir a nuestros alumnos, a la sociedad y tenemos una claridad en eso**, porque sí nosotros hacemos

todo lo que quiere del papá, nuestro colegio se deforma, porque cada criterio es diferente, cada necesidad es diferente, cada expectativa a partir de sus paradigmas es diferente, sobre todo en educación que es algo tan íntimo para el papá, **entonces en la medida en que nosotros tengamos una sola voz, un solo objetivo, misión y visión...**" (E3).

2. Consideración individual, que incluye la atención a los sentimientos y necesidades docentes, dándoles apoyo y considerando las individualidades;

"...y no solamente con alumnos, también lo hemos hecho con maestros... recuerdo una miss que había perdido su bebé, su primer bebé y este no podía trabajar... emocionalmente estaba muy quebrada no? Entonces con ella hemos trabajado bastante, ...no fue fácil, no ha sido fácil, hemos logrado bastante, pero tenemos que seguir ahí, por ejemplo acompañando hasta ahora, ahí tenemos que seguir acompañando, ...yo creo que nuestra función dentro de todo, también es ayudar, no solamente al alumno, sino al docente y a todos los que están en nuestro alrededor..." (E1).

"...hay algunos que han necesitado, por ejemplo este... ayuda económica para la cuota inicial de su casa, o para construir una habitación en un segundo piso o algo así, entonces nosotros los ayudamos, les prestábamos alguna cantidad de dinero, y no las devolvían sin intereses no? nunca cobramos intereses..." (E2)

3. Desarrolla la estimulación intelectual, y el modelado de valores y comportamientos y considera el apoyo necesario para el desarrollo profesional docente;

"...uno de los propósitos que yo me hice a la hora de recibir esta institución fue ayudar a crecer al maestro, ...porque el maestro viene con una preparación, pero hay veces esa preparación no está completa..." (E1).

"...un agente de cambio es agente de cambio en la medida que impacta en otras personas y activa su liderazgo y hace que esas personas se empoderen, un agente de cambio no siempre es el que esta adelante, a veces está en el medio o a veces estas atrás y le das la oportunidad a otras personas para... para desarrollarse." (E3).

"...pero yo les dije; este eso no está bien, ustedes tienen que hacer, porque tampoco pueden estar estáticos, no puede ser posible que ustedes no aprovechen toda esta oportunidad, que tienen de formar muchachos, y formarlos bien, no se molesten por ello, más bien si quieren yo los ayudo y hacemos juntos muchas cosas, poco a poco, poco a poco yo fui luchando por ello, y si logramos muchos muchos cambios bastante interesantes..."(E1).

4. Por último la gestión del programa enseñanza aprendizaje que incluye la contratación de personal para los programas de enseñanza, apoyo en la enseñanza, seguimiento de la actividad escolar y el desarrollo de estrategias para el enfoque del docente en su trabajo;

“...hemos tenido mucha suerte con el personal, eso sí ha habido gente que se ha tenido que ir porque los contratamos por un año así, porque nosotros hacemos el contrato por un año, si es bueno el profesor continua, si el profesor tiene deficiencias ya para el siguiente año ya no se contrata, y eso es una selección natural del personal que hemos ido teniendo, tratando de pagarle lo mejor que nos sea posible...” (E2)

“...cuando entro a las aulas, que me encanta, es una de las cosas que a mí me apasiona, es estar en aula, no solamente escucho los pequeñitos, a los niños, no solo cantó con ellos, sino también, escucho a las maestras, veo como está ambientada el aula, como están funcionando las cosas, entonces eso es muy importante no? porque este el director no puede ser director de escritorio, el director tiene que estar viendo todas sus áreas no? eso es muy importante también para ver los resultados que uno espera...” (E1)

“...el quehacer más fuerte del colegio es... dar un buen servicio, que las cosas salgan bien, que se esté haciendo bien para los alumnos, que estén tomando buenas decisiones, que los profesores estén tomando buenas decisiones en pos de los alumnos, hay veces que los profesores no toman las mejores decisiones y hay que estar ordenando eso, hay que estar atrás, en cuando los alumnos tenemos a los tutores y los changers que están detrás de ellos, pero hay que estar, yo también tengo que estar atrás, sabiendo cómo se sigue este caso los alumnos que tienen dificultades emocionales, o que tienen dificultades académicas, que estamos haciendo por ellos y estar estando en el seguimiento...” (E3)

“...Y si es que hay que decirles con cariño cuáles son sus dificultades, hay que decirselo, pero una de las cosas que a mí me ayudado mucho es primero decirle al maestro todas las cosas positivas que tiene, y después decirle todas dificultades, si es que tiene, y esa estrategia también es muy buena...” (E1)

Murillo (2006) también menciona que los líderes transformacionales prestan mucha atención a las necesidades de los estudiantes, esta es una de las características marcadamente presente en todos los entrevistados;

"cuando llega a mi dirección algún alumno, incluso cuando llega porque ha hecho algo que no estaba correcto, porque puedo ayudarlos a crecer, siempre quiero saber qué hay detrás de esas conductas y poder ayudarlos a que avancen" (E1).

Tomando en consideración las necesidades emocionales de los estudiantes;

“...cuando el alumno no rinde bien es porque algún problema está pasando en su casa, entonces con la psicóloga averiguamos que está pasando...” (E2).

También prestando atención a sus necesidades pedagógicas;

“...postpandemia necesitamos de muchas estrategias para tener la atención de nuestros chicos, yo les digo a los maestros y yo también lo cumplo, .... no puedo yo quedarme con una actividad... , perdí porque se distraen ya no le tomaron atención, ya un grupo está haciendo otra cosa, entonces es muy, muy diferente el antes y el ahora...” (E4)

Como se puede observar a partir de las experiencias de los directivos, se percibieron las siguientes características de liderazgo transformacional:

- Se genera, impulsa y gestiona procesos de cambio
- Genera el compromiso de los docentes y el involucramiento con los cambios institucionales.
- Posee mecanismos de comunicación rápida y efectiva
- Involucran a todos los colaboradores para la obtención de los objetivos, favoreciendo la participación de la comunidad, trabajando en equipo, con una visión compartida.
- Construcción de una visión que sigue los objetivos de la institución o establecer direcciones, construyendo una visión.
- Consideración individual, que incluye la atención a los sentimientos y necesidades docentes, dándoles apoyo y considerando las individualidades.
- Desarrolla la estimulación intelectual, y el modelado de valores y comportamientos y considera el apoyo necesario para el desarrollo profesional docente.
- Gestión del programa enseñanza aprendizaje que incluye la contratación de personal para los programas de enseñanza, apoyo en la enseñanza, seguimiento de la actividad escolar y el desarrollo de estrategias para el enfoque del docente en su trabajo.
- Atención a las necesidades emocionales y pedagógicas de los estudiantes.

### 3.1.2 Liderazgo pedagógico

Este estilo de liderazgo se centra en darle prioridad a los procesos de carácter pedagógico o al proceso de enseñanza-aprendizaje, para así mejorar la calidad educativa de la institución (Day et al., 2020).

Con respecto a este estilo de liderazgo, luego de recoger las percepciones de los directivos, la característica que más resalto en el grupo de directivos, que además coinciden con las mencionadas por Day et al. (2020) y Arenas (2020), fue la dedicación para promover el desarrollo profesional docente;

“...hacemos un trabajo de acompañamiento al maestro, cuando vemos que hay cursos que ellos pueden asistir, ...los invitamos a que participen, ...veíamos si podíamos conseguir becas, ...que ellos puedan asistir y después ellos hacer efecto multiplicador, ese efecto multiplicador es muy importante, que no se queden con el conocimiento...” (E1)

Creando así espacios de colaboración y aprendizaje docente;

“...entonces instituí en el colegio que; mientras esté conocimiento se comparte entre los pares, este conocimiento crece, porque eso es verdad, tú compartes el conocimiento y el conocimiento crece y ayuda a todos...” (E1).

“...siempre estudiamos libros y exponemos los capítulos que leemos, así hicimos varios libros y aprendimos así bastante.... (E3).

Brindando espacio para aprender y reflexionar sobre su trabajo diario;

“...tenemos reuniones, de reflexión sobre el trabajo realizado, donde aportamos nuestra experiencia, nos ayudamos entre todos, haciendo que nuestras experiencias les sirvan de modelo o de base a otros frente a determinadas situaciones...” (E5).

Además, monitorean a los docentes en el aula y les proporcionando información útil para su desarrollo;

“...tenemos el monitoreo y acompañamiento, ...lo hacemos durante todo el año ...apoyamos a los docentes y les hacemos ver qué estrategias pueden utilizar para mejorar en su tarea, en su labor académica, pedagógica ...son dos partes 1 el acompañamiento 2 el diálogo reflexivo que se hace fuera de clases, lo hacemos ahora por zoom. Y a partir de ello se hace el como un consolidado de todos los monitoreos, de todos los docentes que estamos a cargo y a partir de ello vemos en qué rúbrica están adoleciendo los maestros y se hace un taller para poder sacar nuevas estrategias, nuevas propuestas para que pueda mejorar esa rúbrica.” (E4)



Supervisando la labor pedagógica y escuchando las necesidades de cada uno de ellos;

“...yo veo en el horario las horas libres entre comillas que tienen los maestros con los que yo puedo hablar, entonces yo me hago un cronograma y veo cómo está su asistencia, cómo está su preparación de clases, en que necesitan apoyo... cuáles son sus dificultades, entonces los entrevisto y voy conversando con ellos.” (E1).

Se identificaron también las características planteadas Macneill, Cavanagh y Silcox (2005), mencionadas en Arenas (2020), entre las cuales están; Se basa y centra en el desarrollo de los aprendizajes;

“...reto, es lograr que los alumnos aprendan en verdad, el mayor reto son los chicos que no le gustan las matemáticas, son los chicos que tienen una mala relación con la disciplina ...ese es el trabajo más desgastante, más fuerte, más retador y ...lo superamos todos los días, es una pequeña batalla, ...tenemos una estrategia con cada uno de ellos, estrategia de reuniones constantes con los papás y en estrategia con los docentes, entonces la suma de esas tres cosas, hacen que el modelo es exitoso.” (E3).

“...ahora con la pandemia se ha perdido mucho en cuanto a lo que es aprendizaje de los alumnos, ...prácticamente tenemos que, en muchas cosas volver desde cero, y hemos trabajado bastante en nuestro plan de estudios este año, mucho valor al apoyo emocional del alumno, hemos dado horas especiales, para eso y nos ha dado buen resultado.” (E1).

Se construye desde las necesidades e intereses de los estudiantes;

“...tenemos que atender la necesidad de los chicos porque están viviendo situaciones de crisis emocional muy fuerte, ...están muy solos, murió la mamá con el COVID, el papá está delicado sin trabajo, están viviendo una situación muy difícil....” (E4).

“...estamos muy pendientes de ellos, todo se centra en ellos, en su aprendizaje, en su desarrollo, ellos son nuestro motivo son el centro...” (E5).

“...y ahí voy conversando con ellos, con los alumnos... me estoy entrevistando con cada alumno de secundaria, desde hace un par de meses, con cada alumno de secundaria, les pregunto sobre su vida... sobre sus principales problemas... y me doy como 15 a 20 minutos para hablar con cada uno de ellos y aconsejarles, y escucharlos, todavía no he acabado de eso, espero poder acaba...” (E3)

Además, dentro de la institución se construyen comunidades de aprendizaje;



“...el profesor que tiene dificultad tiene acompañamiento con el profesor que ya lo maneja por ejemplo, el trabajar por virtualidad fue muy difícil para algunos, hay profesores que si manejaba la virtualidad, sobre todo el personal joven, el otro personal no, pero no fue problema, porque rápido se subieron al carro, como se dice, y le pusimos apoyo de profesores jóvenes que podían, este que manejaban mejor, que no se conflictuaban cuando una tecla no les funcionaba o que cosa es el classroom o cómo hago los videos y esas cosas, y lo hemos logrado.” (E1)

Los directivos también ejercen como líderes de la enseñanza profesional del profesorado, capacitándolos y brindándoles talleres de acuerdo a sus necesidades;

“...entonces en esa rúbrica tenemos que hacer talleres y lo hacemos, los días miércoles tenemos reuniones y ahí hacemos el taller, y en ese taller yo doy una pauta ¿que no se ha logrado Y qué debemos hacer? entonces formamos equipos y por equipos presentan los maestros su propuesta de mejora, ellos lo hacen, por ahí planteamos la rúbrica, planteamos cuáles son los propósitos de esa rúbrica, pero ellos son los que propone que hacer para mejorar...” (E4).

Existe un espíritu facilitador y posee carácter moral, facilitando al docente no solo el conocimiento que necesita para ejercer su labor si no también, apoyándolo en lo que necesite para lograr sus objetivos individuales, fortaleciendo así el vínculo y formando una atmósfera de colaboración;

“...en la totalidad, nuestra relación con el personal, siempre ha sido cordial, en la medida de lo posible hemos ayudado a algunos trabajadores ...que han necesitado ...ayuda económica para la cuota inicial de su casa, o para construir una habitación en un segundo piso o algo así, entonces nosotros los ayudamos, les prestábamos alguna cantidad de dinero, y no las devolvían sin intereses no? nunca cobramos intereses, entonces este.. han habido muy buenas vinculaciones, muy buenas relaciones con el personal, y siempre habido cariño no?” (E2).

También se pudo percibir que dentro de la institución se garantizar un entorno adecuado y un clima que promueve la colaboración y el desarrollo de personas;

“...hacer una especie de feedback con respeto, con muchísima, muchísima altura, a manera de consejo, no a manera de imposición, para que ellos mismos se den cuenta de que hay otras estrategias que se pueden utilizar y que pueden ellos mejorar su accionar, no? su trabajo docente.” (E5).

“...trato de hacer un balance entre la exigencia por un lado y el ser amable y siempre generar un ambiente donde sea divertido trabajar, ese es una particularidad mía, es que a mí siempre me gusta estar riéndome en el trabajo...” (E3).

“...el clima laboral es un hito importante dentro de una empresa, y mi esposa logró eso, ...tu no debes dejar de pensar en tu personal, tu personal es el que le da la vida al colegio y de su esfuerzo depende que crezcas o disminuyas.”(E2).

“...estar muy cerca a ellos, saber qué les pasa, ¿cómo los acompañamos no? porque no somos ajenos a ellos, si bien es cierto que nosotros pedimos que el maestro cuando llegue en un arbolito imaginario debe colgar sus problemas y entrar libre, eso no es fácil, entonces eso hay que trabajarlo.” (E1).

Como podemos observar existen características de líder pedagógico en la institución investigada.

### **3.1.3 Liderazgo Distribuido**

Este estilo de liderazgo implica principalmente el desarrollo de una cultura de compromiso, haciendo que la comunidad educativa participe activamente en la gestión de la escuela, haciendo que el proceso de toma de decisiones mejore al involucrar a múltiples actores (Gumus et al., 2018). Con respecto a esta característica se encontró;

“...y reunirme con mi grupo, yo siempre las cosas difíciles no las trabajo sola, y escucho siempre este.. trabajo mucho también con mi psicóloga, con la subdirectora, con mi equipo de consejo y para encontrar juntos una solución...”(E1)

“...trabajamos con el consejo no? eso ha sido una manera de... todas las voces alinearnos y estar claro de cómo vamos a dirigir el colegio.. si es valioso, todas las perspectivas en el consejo, están los coordinadores de secundaria, de primaria, de inicial, el área calidad y la dirección, entonces de esa manera articulamos este cosas...” (E3)

“...las reuniones de plenario con los maestros, me encantan las reuniones semanales que hacemos con los maestros, me gusta mucho porque es un momento donde compartimos y donde este... además de dar este pautas, además de concertar, estamos juntos, sentimos ese calor humano que es tan necesario en una institución...”(E1)

Con respecto a este estilo de liderazgo, no se evidencian más características que las mencionadas anteriormente.

### **3.1.4 Liderazgo Democrático**

Este estilo de liderazgo se caracteriza por impulsar la cooperación y compromiso de todos los individuos que conforman la comunidad educativa (Murillo, 2006).

“...ya no se llama comité de apoyo, se llama comité de delegados, que está conformado por un delegado de cada aula, con los que trabajamos y los escuchamos, y este vamos viendo sus necesidades, ellos también nos escuchan y nos apoyan, aportan sus ideas...” (E1)

y permitir la formación de organizaciones educativas sociales;

“...el municipio escolar tiene un plan de trabajo, que ellos a la hora de sus elecciones, presenta una plataforma en donde ponen sus objetivos no? siempre ellos son asesorados por un maestro ...entonces yo les voy preguntando cómo van, esta última oportunidad por ejemplo, en el problema que tuvimos que llegó una gatita y que parió seis gatitos, donde los chicos de primaria se habían acercado a la dirección a decir que por favor es un gatito, que no los botemos, que se comprometían y se encargaban de traerle los alimentos, de traerle su arenita y que eso pedían, entonces reuni al municipio y con ellos vimos como lo gestionamos, mandamos a desparasitar a la gatita con sus gatitos y ellos; el municipio escolar se han encargado de darles hogar a cada uno de ellos, los chicos de cuarto de primaria no querían, porque decía que se queden, que son gatos del colegio, entonces se les explico que no podían haber gatitos y qué más felices estarían si cada gatito reciben un hogar con cariño, entonces ya hemos logrado recolocar cinco, nos falta uno, estamos en ese plan...” (E1)

Con respecto a este estilo de liderazgo, no se evidencian más características que las mencionadas anteriormente.

### **3.2 Competencias de liderazgo relacionadas a la eficacia escolar**

Luego de escuchar las experiencias de vida de los directivos se identificaron 93 competencias, las mismas que fueron extraídas y planteadas por Saltsman y Shelton (2019), Tafur (2018), García et al. (2011), Saltsman & Shelton (2019), Castro et al. (2019) y Ghanem y Abu Awwad (2019).

Estas competencias se dividieron en 6 grandes grupos; Competencias emprendedoras, las que incluyen también competencias para enfrentar situaciones difíciles, competencias para la toma de decisiones, competencias para relacionarse con su equipo asertivamente, competencias que promueven la calidad educativa, competencias vinculadas a la vocación educativa, y Valores y propósitos morales.

### **3.2.1 Competencias emprendedoras**

Este grupo de competencias agrupa; Posee espíritu emprendedor, Con proyección a futuro y trabajador, perseverante y orientado a los logros, con respecto a este grupo de competencias, podemos recatar de las experiencias de los directivos que se encuentran latentes en varias experiencias vividas como;

“...he trabajado en la ferretería de mi tía a los 13 años, he tenido una pollería de pollos a la brasa, he tenido una zapatería, he tenido una granjita de pollos, he tenido una serie de cosas que... mi inquietud por este... salir adelante, trabajando, me ha dado un bagaje de experiencias muy interesante” (E2)

“...entonces yo... me encargan la subdirección y además para enseñar a leer transición a los adultos, pero no teníamos ni un alumno, ya entonces digo, bueno vamos casa por casa, porque este... para poder nosotros este... decirles la importancia de que ellos se eduquen no? de que vengan a leer, este... puedan terminar su primaria, puedan terminar su secundaria y puedan avanzar en su educación. Bueno nos fuimos casa por casa, fuimos al vaso de leche, fuimos al centro cívico, hablamos con los directivos y llegamos a llenar, teníamos primaria y secundaria dentro, ahí hemos sacado varias promociones...” (E1).

“...empiezo con proyectos enfocados en el desarrollo de habilidades blandas en chicos de bajos recursos o hicimos otro proyecto para... salud, nos fuimos a Villa El Salvador y en El Arenal le curamos este... con asociación con un dentista, le curamos los dientes a los niños y aparte les enseñamos de salud bucal y aparte desarrollamos habilidades blandas con ellos, trabajamos con aldeas infantiles, con colegios, empezamos a trabajar en eso...” (E3)

“...esta es una oportunidad y las oportunidades, yo he aprendido en la vida que no puedes, no las puedes desperdiciar, las tienes que tomar en ese momento, porque después se te pasan, y ya no es, ya no se logran, ya no se te presenta otra oportunidad, se te presentarán otras oportunidades, pero una así no se te presenta y a mí este... todo lo anterior me había hecho tener un olfato para esto, entonces cuando el señor me ofreció el colegio, yo se lo propuse a mi esposa, y como ese colegio había fracasado en dos oportunidades, ella no quería, tenía miedo, porque vamos a salir nosotros con un colegio que ha fracasado dos veces, pero yo le decía; porque estás tú.” (E2)

#### **4.2.1.1 competencias para enfrentar situaciones difíciles**

En este grupo de competencias emprendedoras también se han incluido las competencias para enfrentar situaciones difíciles las cuales incluyen; Adaptación al cambio, asume riesgos, capacidad para hacer frente al estrés, comprenden y manejar sus propias emociones, posee estabilidad emocional posee coraje, tiene



determinación, es activo y capaz de soportar diferentes condiciones de trabajo, con fuerte personalidad, gestión de conflictos (diplomacia, negociación), posee pensamiento creativo, resiliencia, resistencia al estrés, resolución de problemas con rapidez y eficacia, tiene la capacidad de enfrentarse a las crisis y actuar con sabiduría ante ellas, tolerancia a la ambigüedad y utiliza técnicas de negociación y resolución de conflictos. Todos y cada uno de ellos se percibieron en los entrevistados a través de las experiencias compartidas con el entrevistador.

Se pudo percibir que los entrevistados vivieron experiencias difíciles en las cuales pudieron entrenar la capacidad para enfrentarse a las crisis y manejar el estrés a lo largo de su vida, tolerando la ambigüedad de cada situación;

“...me hablan a mí y a mi esposo, para que tomemos el colegio, al principio me dio un poco de temor y lo digo así sinceramente, pero tenía dos sentimientos muy encontrados; uno que podría realizar mi sueño que tanto tanto quería no? y otro que era un reto muy grande, era reto muy grande, era algo nuevo, si bien es cierto ya había trabajado en el estado, pero era algo muy nuevo, pero este... fue mi esposo el que decía lo vas a lograr, lo vamos a lograr, en verdad que el empuje de él fue muy muy decisivo, fue muy importante en esta decisión mejor dicho, y fue así que un primero de enero de 1990, tomamos el colegio teniendo dos cosas muy negativas, muy fuertes, una que ya se habían cerrado dos colegios ahí, porque ese colegio se cerraba, y otra que en el 90 fue una época muy difícil en el país con dificultad económica muy fuerte, pero así todo empezamos...”(E1).

“...y me dice señor, vamos a clausurar el colegio pues, porque usted no ha pagado, y otro que vino con él, estaba echando... había extendido un cartel de cancelado por... este... clausurado por deuda a la SUNAT, y este... le dije; ¿Por qué? ¿qué cosa estoy debiendo?, “está debiendo esto”, espere un ratito y me fui y como yo tenía todos los recibos que había pagado, mire acá esta, “y este otro?” acá está, acá está... como 20 recibos que tenía, como era mensual, y se los enseñe, y me dijo “señor tiene que conseguirse un abogado, y hacer el reclamo con un abogado a la SUNAT”, que abogado!, me fui a la SUNAT, mire señor, me dijeron, “para que le solucionen este problema, se tiene que reunir tal director, con tal director, con tal director y cada uno tiene su oficina en diferentes sitios de la SUNAT, y para que se reúnan para ver su caso uff, no se van a reunir nunca, menos para ver su caso me dijo, entonces pague usted mejor nomas...” (E2)

Mostrando tener además una fuerte personalidad, determinación y coraje para enfrentar estas situaciones, solucionando los problemas con rapidez y eficacia;



“...pero, ósea, usted me está pidiendo que le regale 60 000 soles a la SUNAT!, Porque no se puede reunir ellos?, no le parece que usted está mal?, “no Señor, me dijo, yo le estoy diciendo la verdad”. Para mi mala suerte, empecé a buscar un abogado, pero para mi buena suerte, digo, encontré a un abogado que había trabajado en SUNAT, y que se dedicaba a estas cosas...” (E2).

“...tenía que construir y ese local era alquilado, entonces fui a donde el dueño y le dije; sabe señor que yo necesito construir y como el local no es mío, quien tendría que construir es usted porque si no, no voy a poder seguir, “mira, me dijo, yo ahorita tengo este problema y este otro, me enumeró sus problemas y me dijo no voy a poder construir” si quieres construye tú, yo te puedo dar el asesoramiento técnico, los ingenieros, te puedo mandar el personal, pero tú lo pagas y tu compras el material. Bueno, techar, los dos salones no me fue muy difícil no? entonces ya teníamos 2 salones ahí, hasta 5to, y después íbamos construyendo un salón al año, hasta llegar a 5to de media, y no me reconocía pues, y la gente que sabía que estaba construyendo en un local que no era mío, con mi plata, me decía; cómo vas hacer eso, que no se que, que no se cuánto, y después como va hacer?, me reconocerá algo le digo, no, pero si no te reconoce vas a perder todo, y era plata pues, no? un salón, claro, un salón cada año, no era mucho, pero al final era un montón de plata, no? metida ahí, no? es que si no crezco, el colegio muere, pues no? Sentía temor de perder el dinero, pero no tenía otra alternativa pues, ya estaba embarcado, ya construí no más...” (E2)

“...trabajo 2 semanas, no casi un mes y se enfermó, se enfermó que ya no podía trabajar, buscar de nuevo maestra, Dios mío eran ahí ya tres maestra, tres maestras! y los papás que cómo era posible, que el colegio, y explicándoles a los papás, nosotros no hacemos que los profesores renuncien, eso es algo que escapa de nuestras manos, se pueden enfermar, pueden tener sus cosas personales, pero la respuesta inmediata de que los chicos no han estado solo, la hemos tenido, siempre ahí mismo veíamos que asuma un maestro, que no estén solos, que se vaya avanzando con el conocimiento, pero los papás dale que dale, entonces en algún momento ya les dije; y está es también responsabilidad de ustedes porque ustedes no me dejan a los profesores trabajar con tranquilidad. Hemos conseguido ya una maestra bien cuajadita, ya con años de servicio y al primer día una mamá viene y dice, porque ese día justo teníamos reunión en la noche, que porque la profesora les levanta la voz, y entonces le dije la profesora necesita levantar la voz para que los chicos escuchen, más aún con la mascarilla...” (E1)

Además, se percibió que estaba presente un adecuado manejo de emociones ante el estrés regulándolas y llegando a estabilidad emocional;

“...Yo tenía mis preocupaciones, pero paraba jugando, las manejaba por mi esposa ...pero había algo importante que el colegio iba creciendo, ah pero además a pesar de todas las deudas, no podía parar, tenía que construir un salón cada año, jajajaja asu! a veces me pongo a pensar y ahora que te lo estoy contando pienso; seguro mi espíritu emprendedor, de luchar, de pelear, de pelear...” (E2)

Utilizando la resiliencia para poder avanzar y seguir adelante a pesar de las adversidades;

“...el espíritu de supervivencia, porque si yo no avanzaba, yo me desesperaba o me desmoralizaba, y me tiraba al suelo, moría, moría porque el colegio desaparecía, y nosotros de lo que vivíamos era del colegio porque yo ya me había salido del banco, y mi esposa ya no trabajaba para el estado, claro tenía su jubilación, porque se jubiló bien temprano, pero también le pagaban poquito, era hacer o morir porque mis cuatro hijos estaban chiquitos además, entonces no había si no que seguir, seguir, seguir...” (E2)

Además, muestran ser activos y capaces de soportar diferentes condiciones de trabajo;

“...pero mi nombramiento sale en julio a caja de agua, a la escuela del Bosque se llama, una escuela estatal, que era de varones, y que era en el turno en la tarde, era la única mujer profesora, eran todos varones y me dieron transición, porque ninguno quería enseñar transición, entonces ahí volqué mi experiencia...” (E1)

Como se puede observar estas características resaltan en los entrevistados E1 y E2, que son los gestores y promotores de la institución, en cada experiencia vivida se puede percibir competencias emprendedoras que les ayudaron a sacar adelante a la institución, llevarla y hacerla crecer a lo largo del tiempo.

### **3.2.2 Competencias para relacionarse asertivamente con la comunidad educativa.**

Este grupo, tiene como competencias aquellas que ayudan a los directivos a relacionarse con su equipo de trabajo, con los docentes, con el personal administrativo, de servicio, los padres de familia y la comunidad educativa en general.

Dentro de este grupo de competencias se encuentran; Tiene empatía, preocupación por los demás y sensibilidad, trata a sus colaboradores con humanidad teniendo en cuenta sus diferentes circunstancias, practica un trato cordial con el personal de la escuela y construye relaciones;

“...pero juntos hemos logrado este... superar, ya ella ha superado el cáncer, y allí con los papás, con los alumnos, con los exalumnos hicimos distintas actividades, para recaudar fondos, porque si bien es cierto ella se atendía por el seguro, llegaba momentos en que había medicinas que teníamos que comprarle, ayudarla, eso para nosotros ha sido un éxito grandote, un gran éxito no? ella sigue con nosotros y ella ya está bien, es un personal, muy lindo tiene un carisma bastante especial y trabajamos juntos muy bonito con ella...” (E1).

“...vamos a ser amigos porque tenemos relaciones humanas, y no podemos dejar de tener intercambios humanos, porque somos humanos, no somos robots que decimos, hay solo somos compañeros de trabajo, al final vamos a integrarnos, a parte porque buscamos un objetivo en común no?...” (E3).

“...en la totalidad, nuestra relación con el personal, siempre ha sido cordial, en la medida de lo posible hemos ayudado a algunos trabajadores que necesitaba, hay algunos que han necesitado, por ejemplo este... ayuda económica para la cuota inicial de su casa, o para construir una habitación en un segundo piso o algo así, entonces nosotros los ayudamos, les prestábamos alguna cantidad de dinero, y no las devolvían sin intereses no? nunca cobramos intereses, entonces este.. han habido muy buenas vinculaciones, muy buenas relaciones con el personal, y siempre habido cariño no?...” (E2).

Es agradable como persona (respetuosa, de buen carácter, flexible, cooperadora y confiada), con capacidad de escucha, comunicación asertiva y efectiva, habilidades generales de comunicación;

“...si el Padre de familia tú lo primero que haces es escucharlo, porque esa es la estrategia que yo aplico, primero los escucho todo lo que ellos traen, todas sus dudas, todas su mortificaciones, los escucho y voy anotando en un papel, y después voy conversando con ellos, los voy orientando, si es que hay algo de la observación que ellos hacen que es correcto, yo sé pedir disculpas, a pesar que no ha sido mi error y haya sido error de un docente o de un trabajador, yo sé pedir disculpas, porque eso es lo justo, y hablar con mi profesor o el trabajador para que esto no vuelva a suceder, eso por ejemplo es muy importante tener la humildad a la hora de conversar con el padre de familia, que se sienta escuchado, que sienta que se le va a dar una solución conoces a...” (E1)

“...ser amable y siempre generar un ambiente donde sea divertido trabajar, ese es una particularidad mía, es que a mí siempre me gusta estar riéndome en el trabajo, o sea no no me gusta estar serio, yo no puedo estar serio, yo

siempre estoy jugando con los chicos, estoy jugando con los profesores y estoy siempre haciendo bromas, y es porque así siempre ha sido mi papá también, mi papá siempre se juega con todos...” (E3).

“...mi relación con los docentes es muy armónica, no hay, digamos. de ninguna manera situaciones conflictivas ni nada por el estilo, ¿no? Y si es que se presentan en alguna oportunidad alguna situación un poquito incomoda, pues, el diálogo es importante, el diálogo, conversar. repito, siempre hablando con ese respeto que nos tiene que caracterizar a todos...” (E5)

“...todas las personas tienen algo que aportar, todas las personas son valiosas y es importante que aprovechemos la individualidad de cada uno y que valoremos nuestra individualidad y siempre podemos opinar algo valioso o aportar algo valioso, o simplemente el hecho de trabajar en comunidad para lograr un objetivo, trabajar en comunidad para buscar un bien común no?...” (E3).

Cabe resaltar que las competencias anteriormente evidenciadas, promueven una interacción beneficiosa entre el director y los profesores, promoviendo así la eficacia de la escuela, ya que cuando los directivos aplican una comunicación organizativa eficaz, impulsan el compromiso de los profesores, mejorando su rendimiento (Raupu et al., 2021).

También se pudo rescatar que los entrevistados, tienen compromiso con el desarrollo profesional personal y el aprendizaje, empoderan, apoya una cultura organizacional flexible y aprecian a los trabajadores proactivos;

“...uno de los propósitos que yo me hice a la hora de recibir esta institución fue ayudar a crecer al maestro, no solamente ayudar a crecer a los niños, ayudar en su rol al Padre de familia, sino al maestro, porque el maestro viene con una preparación, pero hay veces esa preparación no está completa...” (E1)

“...y ese trabajo hacemos un trabajo de acompañamiento al maestro, cuando vemos que hay cursos que ellos pueden asistir, como estos virtuales que yo le digo, los invitamos a que participen, o si han habido cursos que anteriormente antes de pandemia tenían que hacer en presencial, veíamos si podríamos nosotros ayudarlos económicamente, o con una parte no? o ellos no? veíamos si podíamos conseguir becas, que se yo la cuestión es que ellos puedan asistir y después ellos hacer efecto multiplicador, ese efecto multiplicador es muy importante...”(E1)

“...si puedes hacerlo, ¿por qué no?” que mejor que trabajar por proyectos, es lo que se quiere ahora, porque tu trabajas algo e involucras a matemática, involucras a comunicación, involucras a historia, y entonces cuando tienen esa apertura de parte mía se sorprenden y dicen “¿pero puedo hacerlo?” claro que sí! “¿y los niños puede sumar con dedos?” Claro que sí, ¿porque



no?, es una estrategia ...toda estrategia es válida, entonces wow! cuando los maestros sienten que les damos esa apertura y vamos corrigiendo y corrigiendo y han aprendido y cambian de actitud, pues nos sentimos muy... al menos yo me siento muy satisfecha...” (E4).

Además, los directivos observan y monitorean a los docentes en el aula, haciendo retroalimentaciones continuas individuales y reflexivas, corrigiendo a los docentes o trabajadores asertivamente. Estas competencias se alinean también a la de los líderes de las escuelas eficaces como lo plantean Uribe (2007) y Maureira (2018);

“...Y si es que hay que decirles con cariño cuáles son sus dificultades, hay que decírselo, pero una de las cosas que a mí me ayudado mucho es primero decirle al maestro todas las cosas positivas que tiene, y después decirle todas dificultades, si es que tiene, y esa estrategia también es muy buena con los alumnos, y muy buena cuando también se trata con los padres de familia, entonces uno se siente feliz cuando te dicen, y ven realmente las cosas positivas que no te llamen solamente para llamarte la atención. Entonces eso hace que el personal no venga temeroso ¿no? hace que exista y se pueda producir muy fácil la sinergia...” (E1).

“...como coordinadora de estudios me gusta mucho trabajar con los docentes, acompañarlos, monitorearlos y que a partir de ello, mediante el diálogo reflexivo que realizo después del acompañamiento, pues tengo esa actitud de cambio de parte de ellos. Entonces cuando les hago firmar su compromiso le digo yo quiero que te fijes que aspecto no has logrado y quiero que te comprometas a lograrlo en la próxima reunión. Entonces ellos se comprometen y cuando voy a acompañarlos a la siguiente reunión veo que han superado. “Profesora puse el propósito” “esta es la metacognición” o sea algo que no cumplían cuando lo cumplen ellos se sienta satisfechos y yo me siento más satisfecha todavía, entonces son dos momentos que me hacen muy feliz...” (E4)

Otras competencias percibidas fueron; promueve trabajo en equipo, busca crear un alto espíritu moral entre todos los colaboradores en la escuela, tiene un sentimiento de lealtad hacia el grupo;

“...y cuando tú llegas a un colegio, ahí hay veces mucho egoísmo y no les gusta compartirse entre compañeros el conocimiento, entonces instituí en en el colegio que; mientras esté conocimiento se comparte entre los pares, este conocimiento crece, porque eso es verdad, tú compartes el conocimiento y el conocimiento crece, y ayuda a todos...” (E1)

“...trabajamos lo que es agente de cambio y los valores de agentes de cambio, pero lo más importante es la práctica de valores de maestros y los directivos, porque si nosotros no somos espejo, por ejemplo es una lucha es lo que nosotros siempre pedimos a los maestros, los chicos no nos van a



creer, entonces la puntualidad el maestro, la responsabilidad del maestro, la presentación personal del maestro, el que diga una cosa y la cumpla, el que ofrezca una cosa y que la cumpla...” (E1)

“...cuando contrato al personal yo les digo que se va a suscitar una sinergia bastante interesante donde todos vamos a aprender, de repente esa persona, este profesional que recién ingresa, aprenderá de los que ya tenemos un camino dado, pero también tendremos cosas muy interesantes de aprender de él, eso es muy bueno, esa es la sencillez que el maestro debe tener ¿no?, el que siempre se dé cuenta que hay algo nuevo que aprender, que hay algo que cambiar, que hay algo que hacer, y no hay es egoísmo de que; yo hago esto, yo destacó y no importa cómo vas tú, no eso no, eso es difícil de lograr, eso a mí, me ha costado años lograr en el colegio, años...” (E1)

Respetar las opiniones y decisiones de los demás;

“...es muy importante la forma como nos interrelacionamos y en ese caso, yo tengo muy claro que el respeto a las ideas, a las opiniones es básico, entonces, si yo, particularmente tengo que sugerir algo lo hago respetando, primero el punto de vista o el pensamiento del docente con el que estoy trabajando...” (E5)

“...es aprender a convivir con las personas, porque no todos piensan igual que tú y a veces se van a oponer a tus ideas y tienes que respetar, pero si tienes razón, también tienes que defender tus ideas, ¿no? el aprender a convivir es muy importante, a todo nivel...” (E4).

Es firme con los colaboradores cuando es necesario;

“...un profesor, que queríamos mucho, y cometió una falta grave, que no viene al caso especificar, una falta que ameritaba despido, y la verdad que nosotros lo queríamos bastante, y... cuando hablamos con él, nos enteramos de la falta, le dijimos que teníamos que despedirlo porque pues era una falta muy grave, pero él también nos tenía cariño y le explicamos el motivo por el cual lo estábamos despidiendo, a pesar que nos dolía mucho, y en eso se pone a llorar, y nos conmovió tanto la situación que se nos caían las lágrimas, es como un hijo que comete un error a veces duele corregir ¿no? y lo despedimos, pasó un tiempo y no los encontramos y nos agradeció porque lo hizo crecer. Ahora ya creció está enseñando en una universidad...” (E2)

“...el trato es, como dije hace un momento, es horizontal, ¿no? es armonioso, basado en, digamos, lazos empáticos, no por eso dejé de lado mi rol de subdirectora. me refiero a que cuando hay que hacer algún tipo de aclaración se hace, se hace, pero siempre, definitivamente, respetando a la persona...” (E5)

“...ser firmes, no doblegarse, la norma es la norma y se cumple no? la disciplina, el éxito viene después de la disciplina, pero una disciplina concertada, no es una disciplina obligada, pero parte de esta concertación es ser firme...”(E1).

Puede trabajar con personas difíciles y posee autocontrol;

“...le dije, toda la institución, todos los maestros de la institución, están trabajando en la plataforma de classroom y están presentando su material, sus actividades, su programación bimestral, la programación de otros módulos profesor, “¿qué, lo tengo que hacer?”, entonces, Wow!, qué terrible, me sentí muy muy mal, muy mal, entonces le dije, mire maestro usted tiene que alinearse al colegio, el colegio no puede alinearse usted, “es que yo estoy estudiando en la tarde para ingeniero” usted puede estar estudiando para lo que usted quiera ser, pero usted está trabajando y por eso está ganando un dinero, entonces yo le pido que cumpla...” (E4).

“...todo lo que habíamos construido durante tantos años, el papá no los estaba con una mano tirando abajo, tiene usted cámaras? si le digo tengo cámara, y el papá; “pero las cámaras no pueden decir si era licor o no era licor porque las cámaras no pueden oler, así que ustedes no pueden acusar de algo que mi hijo no ha hecho”, el alumno ya había aceptado antes con la psicóloga, de repente pensamos por el temor a que lo vayamos a expulsar, nosotros no expulsamos, entonces explicamos... no pudimos lograr nada, nada al contrario, con esta acción, este alumno yo pienso que ha retrocedido un montón, ...me apena mucho no? porque a quién están dañando.. y se lo dije papá; mire señor está falta de verdad, no nos afecta a nosotros que ya estamos formados, lo afecta a usted y a su hijo, y entonces él insistía.. no pero usted no me puede obligar a decir que era licor si no era licor. No insistimos más y eso terminó, y eso quedó así.” (E1).

“...con quienes hemos tenido dificultad? con los padres que son maestros, ellos sí son un conflicto en nuestro quehacer, porque ellos creen que ellos tienen la última palabra y que lo que tú estás haciendo está mal y qué bueno, “en mi colegio trabajamos así ...tomar sus ideas que no son malas tampoco, pero tampoco que se impongan, o sea, cuando se imponen y quieren ellos manejan las cosas a su manera, No, eso tampoco ¿no? pero tampoco podemos negarnos a escucharlos, tampoco, para que nos enfrentamos ¿no? escucharlos y decirles, bueno puede ser, claro tienes razón, y ahí ya, se quedan complacidos...” (E4)

Como se puede observar los directivos poseen estas competencias que los ayudan a relacionarse asertivamente con la comunidad educativa, comunicado sus puntos de vista con claridad, entendiendo las perspectivas de otros actores (Castro et al., 2019). Fomentando también un adecuado clima de aprendizaje, promoviendo comunidades profesionales de aprendizaje, característica fundamental de un líder eficaz. (Maureira, 2018).

### **3.2.3 Competencias para la toma de decisiones**

En este grupo de competencias tenemos; actúa con cautela, confianza en sí mismos, autosuficiente, conocimiento del contexto local, desarrolla planes ejecutables y realistas, pensamiento estratégico, planificación financiera estratégica, toma decisiones asertivas, toma decisiones fundamentadas;

“...en la época de que recién tomamos el colegio, cuando no teníamos muchos efectivo que disponer, estábamos en mayo, 1 de abril y yo sacaba mis cálculos y veía que no me iba alcanzar la plata para pagar las gratificaciones de Julio, nomás me alcanzaba para este los sueldos y los impuestos, entonces ...compramos acciones, con eso compramos acciones de cerro verde, y la economía ahí fluctuaba pero terriblemente y las acciones subieron y bajaron, ...bueno pasó dos meses, y ya por fines de junio, empezando Julio, ...ya se acerca la gratificación, entonces fui y vendí, y no saque un 20%, saqué casi un 80% más porque en esa época, después de la época de Alan García fue terrible económicamente, fue terrible para el trabajo, pero a mí sí me ayudó, en ese sentido y este y me alcanzó, no solo para pagar las gratificaciones sino que me sobró un poco...” (E2).

“...tomar buenas decisiones implica entender el bien común, el bien común no es necesariamente lo mejor para la institución, ni lo mejor para el padre, pero generalmente está enfocado al rededor del alumno, qué es lo mejor para el alumno, pero para ser sostenibles igual la institución tiene que tener un espacio, el papá tiene que tener un espacio, entonces poder ver de manera sistémica cuál es el bien común, y cuál es el real problema de algo, para mí es sumamente importante, para poder tomar una buena decisión que implique moralidad, ética, empatía, etcétera. Entonces este... cada persona o cada actor puede siempre estar jalando para su lado, entonces yo creo que tengo un buen juicio de... que es lo mejor para todos.. que es difícil, pero el entender el bien común es una de las cosas más importantes...” (E3)

### **3.2.4 Competencias que promueven la calidad educativa**

Dentro de este grupo de competencias tenemos; altos niveles de exigencia, orientado a los resultados;

“...cuando entro a las aulas, que me encanta, es una de las cosas que a mí me apasiona, es estar en aula, no solamente escucho los pequeñitos, a los niños, no solo canto con ellos, sino también, escucho a las maestras, veo como está ambientada el aula, como están funcionando las cosas, entonces eso es muy importante no? porque el director no puede ser director de escritorio, el director tiene que estar viendo todas sus áreas no? eso es muy importante también para ver los resultados que uno espera...” (E1)

“...o sea tú le acompañas, le monitoreas, le haces el diálogo reflexivo, vuelves a acompañarlo y sigue con la misma dificultad, entonces ya no

podemos quedarnos ahí, porque es grave que el coordinador, es muy grave que, yo me quede con esa situación y no informe, me entiendes? Yo tengo la obligación de informar...”(E4)

“...con las notas por ejemplo no regalamos nota, antes cuando había la nota cuantitativa por ejemplo, si ellos se sacaban 10 y medio, era 10 y medio, no regalábamos el 11, solo lo poníamos ese medio punto a favor en la nota bimestral, porque si nosotros regalábamos y redondeábamos medio punto, a quien engañábamos? a los chicos? nos engañábamos a nosotros mismos, porque era un medio punto aquí, un medio haya, y a veces se suman 5, 6 puntos a favor, entonces no estábamos viendo la realidad, y nosotros queríamos la realidad del aprendizaje...”

Dirige y facilita el cambio (AC), es proactivo, comprensión del sistema educativo, con profesionalismo, con conocimiento / Inteligencia y posee conocimientos académicos;

“...pero mi nombramiento sale en julio a caja de agua, ...era de varones, y que era en el turno en la tarde, era la única mujer profesora, eran todos varones y me dieron transición, porque ninguno quería enseñar transición, entonces ahí volqué mi experiencia... ahí por ejemplo los chicos tomaban... había el vaso de leche no? en las tardes le daban el vaso de leche, y les daban trigo, le daba una leche en polvo, para que una señora les prepare esa leche, entonces yo le pedí permiso al director ...si en vez de leche me dejaba a mi hacerle otra cosa los chicos, y entonces me decía cómo que? por ejemplo una sopita de trigo,, pero con que? yo traigo... yo veo, pero si usted me deja, yo veo cómo hago, entonces como yo me iba desde chosica hasta caja de agua, con mi papá y mi mamá, yo les dije ya ustedes me regalan carne, la carne especial para sopita, que tengas huesito y todo eso, y ya entonces conseguía que me donen eso, a los chicos le decía; ya uno me traes tal cosa, otro me trae tal otra, uno una verdurita otro otra y así hacíamos una rica sopa de trigo para los chicos, ellos felices, los chicos felices porque les cambiaba no? Al principio este... trabajar ahí no me fue fácil, no me fue fácil...” (E1)

“...yo soy cantuta... hechura de cantuta, ingreso a los 3 años a la cantuta, hago mi primaria, secundaria y superior, y hago la maestría, osea soy hechura de cantuta con toda esa escuela y esa filosofía de Walter Peñaloza, que es; educar al hombre en todo cuanto tiene de hombre, entonces ahí, con esa escuela, en donde nosotros por ejemplo, nos enseñaban... por ejemplo nosotros teníamos en la cantuta un huerto escolar, teníamos una carpintería, nosotros teníamos una piscicultura, teníamos una granja, teníamos un Jardín Botánico, teníamos un laboratorio maravilloso, unos auditorio lindos, entonces donde no solamente se nos daba conocimiento, si no se nos formaba como persona, en el arte, en la música, porque teníamos coro, en el baile, sembrando, cosechando, nosotros sembrábamos, preparamos la tierra, cosechábamos y vendíamos nuestras verduras a nuestros papás, y con eso volvíamos a comprar semillas, entonces toda esta escuela, todo este conocimiento vivido durante mi infancia, durante mi vida...” (E1)



“...a nuestro profesor que está, tenemos que ir actualizándolos, pero para actualizar a los maestros, tenemos que actualizarnos nosotros también, es por eso que dos directivos ahora están haciendo maestría, y profesores también que están en maestría, y hacemos efecto multiplicador, hacemos las GIAS, en dónde les volcamos puntos muy importante, por ejemplo cómo elaborar un módulo, que significa el módulo, cómo son las competencias, que significa el aprendizaje por competencias, cómo podemos evaluar por competencias, que significa la evaluación formativa, todas estas cosas, por ejemplo, estos años hemos estado dándole duro, porque este... tenían mucha dificultad, el cambio de la evaluación por competencias, de la formación que era antes, cuantitativa a cualitativa ese cambio por ejemplo, les ha costado mucho a los maestros...”(E1)

### **3.2.5 Competencias vinculadas a la vocación educativa**

Dentro de este grupo de competencias tenemos; Dedicado a la educación, apasionado por su trabajo, con espíritu, seguridad y confianza en uno mismo, carácter y aspiraciones (Ethos), con energía personal, abierto a nuevas experiencias, genera procesos de cambio;

“...el objetivo no solo es enseñar, sino formar, eso es lo que nos ha apasionado a mí y a mi esposa, ha habido una serie de eventos que nos han hecho avanzar en ese sentido, las experiencias con los padres de familia bastante con los padres de familia, la experiencia con los alumnos y las experiencias con los propios trabajadores y ese es el apasionamiento que tengo...” (E2)

“..se crea y se funda el centro rehabilitación, que hasta ahora hay, pero ahí comenzamos a tener ausencia ...por cobrar por cada servicio que se da, ...entonces las personas que asistían ..son personas ..con medios económicos ...limitados, comenzaron a ausentarse, entonces le pedimos al director de salud, ...que si educación pagaba a los maestros, y nosotros llevamos los materiales, que ese servicio sea gratuito, pero no nos aceptaron, ...el director del núcleo, me dice; ahí tenemos un local, ahí podríamos poner el centro educación especial, ya yo te doy el local ...les paga a ustedes el ministerio de educación, pero vean ustedes cómo lo hacen. ...entonces les digo; chicas vamos a pedir ayuda, ...vamos a conseguir pintura, ya hablé con mi papá, mi papá me dijo; ya yo te doy la mano de obra para que limpien, para que pinten, pero ustedes consiguen los insumos, y conseguimos los insumos, fuimos a la ferretería de Chosica y comenzamos a pedir pintura, no las dieron, y dijimos ya ahora, cómo lo implementamos? educación todavía no nos podía dar muchos materiales porque lo inauguramos en septiembre, a nosotros no los dan en julio, entonces vamos a las embajadas. Para esto yo ya estaba en estado de mi hijo mayor y María la de educación especial también, éramos las dos las que corríamos a Lima a tocar las puertas de las embajadas, y lamentablemente no teníamos acogida, la única embajada que nos abrió la puerta, fue la embajada de Uruguay, yo creo que al ver a dos panzonas, caminando,



cansadas nos hicieron pasar, les contamos nuestro proyecto y nos ayudaron con material, con equipos, no muchos, pero nos ayudaron y también el señor Lugon que tenía una fábrica de papel, la papelera peruana, entonces... y porque el señor Lugon? porque María mi otra colega le había enseñado a su niño que había tenido retardo mental en forma particular, entonces fue así que logramos crear el centro educación especial 11 República de Uruguay, que hasta ahora funciona.” (E1)

Como se puede observar también poseen marcado servicio social, conciencia social y justicia social;

“...el mismo director Villanery me llama y me dice que hay la posibilidad de crear una nocturna en el pueblo joven de Quirio, Nicolás de Piérola. Entonces yo le digo uy fantástico! ... y logramos que se cree la nocturna en el colegio 0055, ahí cuando me nombran, y nombran a profesores, en la nocturna no hay director hay subdirector, entonces yo... me encargan la subdirección y además para enseñar a leer transición a los adultos, pero no teníamos ni un alumno, ya entonces digo, bueno vamos casa por casa, porque este... para poder nosotros este... decirles la importancia de que ellos se eduquen no? de que vengan a leer, este... puedan terminar su primaria, puedan terminar su secundaria y puedan avanzar en su educación. Bueno nos fuimos casa por casa, fuimos al vaso de leche, fuimos al centro cívico, hablamos con los directivos y llegamos a llenar, teníamos primaria y secundaria dentro, ahí hemos sacado varias promociones...”(E1)

“...Nosotros formamos un grupo de pastoral y dábamos testimonio de cómo puede una pareja mantenerse junta no? y nosotros sostenemos que el matrimonio no es fácil, el matrimonio hay que lucharlo, hay que trabajarlo, hay que pelearlo, pero todo con amor no? entonces con esa tesis hablábamos con los padres de familia, y han habido varias parejas que hemos juntado, incluso gente que no era del colegio, que estaban bien peleados y que se enteraba que nosotros hacíamos ese trabajo, entonces venían de la comunidad y los ayudábamos, ha habido gente que se ha juntado, ha pasado el tiempo y a permanecido, así como gente que se separaron después...” (E2)

“...siempre hay diferentes versiones en relaciones sociales así, me tengo que valer de las cámaras de lo que me dice uno, de lo que me dice el otro y yo tengo que ir armando y tejiendo lo que realmente ha sucedido, y el reto es hacerlo de manera justa, sin hacer sentir mal a nadie, sin subestimar a nadie, sin hacer sentirles que no están siendo escuchados, entendiendo la situación y haciendo lo mejor, así no sea lo más feliz para el papá, haciendo lo correcto, y todo ese trabajo es este bastante minucioso y tiene que llegar a una buena conclusión, y se tiene que ser bien justo...”(E3)

Con conciencia de sí mismo, inspiración personal; dedicado a los estudiantes, con visión holística del bienestar;

“...entonces ahí voy generando mi filosofía de... ¿porque quiero ayudar? ¿A quién quiero ayudar? si me quiero ayudar a mí, si quiero ayudar al mundo, cuál es la manera más eficiente de ayudar al mundo. Yo he llegado a la conclusión que la mejor... la manera más eficiente de ayudar... es a través de la educación.” (E3)

“...entonces mi esposa los citaba a los dos y me llamaba a mí y entre los dos conversábamos pues no? les decíamos; ustedes están en el problema, pero el que está sufriendo las consecuencias es el alumno, y ustedes pueden ser sus padres pero no tienen ningún derecho de estropearle la vida a ningún niño, porque es niño y no tiene posibilidades de salirse del problema, entonces entendían no? y así una serie de argumentos no? que siempre hemos tenido y si hemos recuperado un buen número de parejas...”(E2)

“...saber que siempre vamos a estar mejor, o sea, Siempre vamos a estar bien mientras estemos haciendo el bien, a mí lo que me da tranquilidad del colegio es que al final el día digo que hice lo mejor que pude hacer por los chicos, Sí, y ese optimismo de tranquilidad que te da trabajar por los chicos a pesar que un proceso no esté bien, a pesar de que hiciste algo malo o algo, el preguntarte ¿estoy haciendo lo mejor para los chicos? y sino ¿qué tengo que hacer para que sea? creo que ese optimismo de qué siempre estás buscando lo mejor para ellos..” (E3)

“...cada vez que estoy en contacto con ellos, a la vez que me agrada mucho darles lo que yo puedo ofrecerles, en la formación de valores, ayudarles en el desarrollo de sus habilidades, competencias, también me satisfaces mucho el poder aprender de ellos, porque estamos hablando de jóvenes que tienen una capacidad muy rica de poder aportar de dar a los demás, entonces, el trabajo siempre es gratificante porque estoy trabajando con adolescentes que tienen formas muy buenas, muy nuevas para pensar, trabajar con ellos es crecer yo y hacerlos crecer a ellos...” (E5)

Con compromiso/perseverancia se esfuerza por la innovación y la creatividad en su trabajo;

“...cuando el patio no era de cemento y no había graderías, teníamos un huerto escolar, y cada aula tenía una cantidad de parcelita que tenían que cultivar y lo que yo viví en Cantuta como alumna, ahí lo plasmamos. Entonces ellos aprendieron a preparar desde el compost, teníamos una poza donde preparábamos el compost, preparábamos la tierra, la alimentábamos con el compost, sembraban los chiquitos, ahí teníamos hasta quinto de primaria, ellos sembraban no? cosechaba, y esa vez hemos sembrado zanahoria, beterraga, lechuga, este.. espinaca, acelga, rabanitos, la felicidad de ellos, primero al sembrar tenían un signo de interrogación grandote al cosechar y llevarse esa cosecha a su casa, fue algo... la alegría que tenían era maravillosa, lamentablemente crecimos en aulas, y ya no pudimos tener el huerto escolar, pero después de eso tuvimos la hidroponía, entonces... los chicos hicieron hidroponía, no hace muchos años, hasta antes de pandemia, con botellas recicladas, después hicimos unas mesas en dónde también ellos sembraban, porque esa experiencia es muy bonita...” (E1)

Con optimismo, visión, motivación, capacidad para motivar, inspira, entusiasmo e influye a otros con su carisma, Influir en otros para que crean en la importancia fundamental de la educación;

“...desde el momento en que uno asume, digamos, el rol de docente tiene que convertirse en un verdadero guía, porque es la única forma de poder mejorar la calidad de educación, definitivamente, es nuestra responsabilidad. Para esto, lo que tenemos que hacer nosotros es cumplir con determinados... Llegar a cubrir determinados objetivos y convertirnos en modelos, convertirnos en gestores, convertirnos en personas que encaucen, que encaminen a lo demás chicos, hacer que ellos asuman determinados compromisos, de hecho, sin imposición, porque no es imponer, es guiar, orientar, mostrar a través de su... desde su accionar qué es capaz de dirigir, no de manejar, ni manipular, si no de dirigir, en este caso, dirigir a un grupo de seres humanos y ayudarlos a que se conviertan, en este caso, en agentes de cambio, pero para hacer, para crear agentes de cambio para formar agentes de cambio, el docente también tiene que ser agente de cambio...”(E5)

Con curiosidad, deseo de saber o aprender, sabiduría, liderar con el ejemplo;

“...seguir perfeccionándome, de seguir cursos de maestría, de posgrado, donde he podido dar mucho más de mí, no? el ampliar mis conocimientos, el poder entender mejor a los estudiantes y llegar a ellos, definitivamente, no? creo que el interés y la preocupación por poder llegar más a ellos me impulsó a seguir investigando, a seguir leyendo, a seguir estudiando...” (E5)

“...cuando uno considera que siempre tiene que aprender, no hay, tú no tienes el conocimiento pleno, es más, cuando contrato al personal yo les digo que se va a suscitar una sinergia bastante interesante donde todos vamos a aprender, de repente esa persona, este profesional que recién ingresa, aprenderá de los que ya tenemos un camino dado, pero también tendremos cosas muy interesantes de aprender de él, eso es muy bueno, esa es la sencillez que el maestro debe tener no?, el que siempre se dé cuenta que hay algo nuevo que aprender, que hay algo que cambiar, que hay algo que hacer, y no hay es egoísmo de que; yo hago esto, yo destacó y no importa cómo vas tú, no eso no, eso es difícil de lograr, eso a mí, me ha costado años lograr, años...” (E1).

“...preocúpate por aprender, preocúpate por mejorar cada vez más, preocúpate por relacionarte bien con todos los miembros de la institución incluyendo también a los padres de familia, trata de buscar lo mejor de ti, Investiga, aprende cada vez más, prepárate cada vez más, y todo lo que sepas comunícalo y transmítelo a los demás, porque si tú aprendes algo es para compartirlo con nosotros...” (E5)

Además, genera un ambiente de altas expectativas hacia los docentes y alumnos;

“...hicimos un libro chiquitito en dónde se publicaron todos, no que los mejores, no no no no para nosotros todos eran los mejores todititos, y dónde es el libro tenía un copyright...” (E1)

“...nuestros chicos son maravillosos ellos lo pueden todo, son unos agentes de cambio, y acá tenemos un lema que dice nadie se queda atrás y eso es todos pueden, todos lo logran.... son lindos chicos y nosotros siempre estamos y estaremos.... para dar un consejo, lo hacemos, lo damos inmediatamente, ¿no? nosotros no nos excluimos de esa función formativa...” (E5)

### **3.2.6 Valores y propósitos morales**

Dentro de este grupo tenemos; valores claros y propósitos morales, se inclina hacia lo moralmente correcto, trabajo ético;

“...pero eso sí una de las cosas que nosotros hemos hecho siempre, es cumplir con el trabajador, termina el mes y se cumple con el pago de trabajador, así no podamos pagar más cosas, eso para nosotros es lo principal y todo el personal, desde que nosotros hemos iniciado nuestro trabajo, todo nuestro personal está en planilla, con todos los beneficios sociales, porque eso es su derecho, porque si nosotros empezamos el colegio diciendo que enseñamos valores, los primeros que tenemos que practicar los valores somos los directivos, y el que estén ellos en planilla es una responsabilidad y una obligación, eso sí bien es muy difícil económicamente, porque son muchas cosas que hay que pagar, nos deja dormir tranquilos, y eso hace también que el trabajador vea todo nuestro esfuerzo para poder cumplir con ellos, siempre a nosotros nos queda la tranquilidad de haber ayudado a los maestros, a los distintos maestros a poder salir de dificultades, construir su casita, estudiar. Esas cosas por ejemplo siempre tratamos dentro de nuestras posibilidades, dárselas ¿no?... (E1)

“...El otro caso fue sacar a un profesor, qué era uno de mis mejores amigos, este... porque era lo mejor para él y para la institución, de todas maneras hacer eso... es algo que requiere como una convicción... y de todas maneras tampoco quieres hacer sentir mal a alguien que es tan importante para ti, pero es casi lo mismo no? él ya tenía que irse por su bien y por el bien o institución y yo le pedí que lo hiciera... y en verdad fue mejor para el no? pero en ese momento pues fue muy difícil, porque pues es un amigo tuyo y no quieres que se sienta mal nunca no?” (E3)

Presta apoyo individual y promueve un ambiente de paz;

“... una miss qué había perdido su bebé, su primer bebé y este no podía trabajar... emocionalmente estaba muy quebrada no? Entonces con ella hemos trabajado bastante, con lecturas, conversando y tenía un sentimiento de minusvalía muy grande, este... No fue fácil, no ha sido fácil, hemos logrado bastante, pero tenemos que seguir ahí, por ejemplo acompañando hasta ahora, ahí tenemos que seguir acompañando, de repente otra directora hubiera dicho bueno ya hasta aquí nomás, porque te quiebras muy rápido, pero yo creo que nuestra función esté... dentro de todo, también es ayudar, no solamente al alumno, sino al docente y a todos los que están en nuestro alrededor no? a los trabajadores también, a los administrativos y de servicio.”(E1)



Sincero/Honesto/Veraz, integridad,

“...afrontarlos con humildad, porque primero digo, que hicimos nosotros? ¿Cuál es nuestra falta? No? primero ver qué es lo que nosotros hemos hecho, averiguar, primero me informó bien bien bien bien, el entorno, qué es lo que está pasando, qué es lo que puede hacer que hemos hecho bien, qué es lo que hemos hecho mal no? ...” (E1)

“...de mis padres recibí algo que es fundamental; la honradez y también el deseo de ayudar, el deseo de ayudar, siempre he estado tratando... incluso cuando era este joven, muy joven, estando en el colegio, la gente me preguntaba porque eres tan bueno, porque no me interesaba nada a mí, y lo que me interesa es ver cómo ayudar a un amigo, como ayudar a un compañero, cómo ayudar a una persona que está cerca o no muy cerca de mí no? Entonces mi padre fue un ejemplo para eso ¿no?...” (E2)

“...pasión honesta de querer siempre lo mejor para los alumnos. Ese es un buen Norte, ese es un gran Norte porque finalmente lo que queremos en el colegio es cambiarles la vida a los chicos y que sean agentes de cambio. El entendimiento del modelo de agentes de cambio... la forma de cómo me relaciono con los chicos, o sea, que la persona que entre sea una persona cercana a todos, muy cercano, que realmente se preocupe auténticamente por los chicos, por lo importante...” (E3)

“...podemos decir; gracias Dios mio hemos logrado lo que te hemos prometido, porque nuestra promesa como educadores es ayudar a Dios en la formación del ser humano, que no los dio, que es como una masita de tierra que le vamos dando forma, ayudando a los papás en ello ¿no?...” (E1)

“...no ocultar información, ser frontal, no manipular no contaminarlo con emociones entonces cuando tu tomas o haces una acción tu tienes que demostrar tu integridad, ser íntegro no? ser consistente...” (E3)

equitativo, paciente, con humildad, actúa de manera pacífica y equilibrada;

“...yo sé pedir disculpas, a pesar que no ha sido mi error y haya sido error de un docente o de un trabajador, yo sé pedir disculpas, porque eso es lo justo, y hablar con mi profesor o el trabajador para que esto no vuelva a suceder, eso por ejemplo es muy importante tener la humildad a la hora de conversar con el padre de familia...”(E1)



## CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones de la investigación a partir de los resultados obtenidos. Estas conclusiones se presentan a partir de los objetivos de investigación, siendo el objetivo general; analizar la percepción de los directivos sobre su estilo y competencias de liderazgo, relacionadas a la eficacia escolar en una institución educativa privada en Lurigancho Chosica. Y los objetivos específicos; Describir las percepciones de los directivos sobre su estilo de liderazgo en la Institución e identificar desde las percepciones de los directivos, las competencias de liderazgo relacionadas a la eficacia escolar que ponen en práctica.

1. Con respecto a los estilos de liderazgo asociados a la eficacia escolar, luego de entrevistar a los directivos y escuchar sus experiencias vividas, podemos concluir que:
  - Los estilos de liderazgo predominantes en los directivos de la institución son el liderazgo transformacional y el liderazgo pedagógico. Los estilos no predominantes son los estilos de liderazgo democrático y distribuido.
  - Predomina un estilo de liderazgo transformacional, ya que:
    - ✓ Se pudo percibir que generan procesos de cambio e innovan dentro de la escuela, se pudo percibir también que los directivos involucran a todos

los colaboradores para la obtención de los objetivos institucionales, trabajando en equipo y con una visión compartida.

- ✓ Los directivos están muy involucrados con el desarrollo profesional docente, atendiendo no solo sus necesidades intelectuales sino también sus necesidades emocionales, buscando siempre atender las necesidades docentes y enfocándose en desarrollar el talento humano.
- ✓ Los directivos se basan y centran en el desarrollo no solo de los aprendizajes de los estudiantes, sino también en su formación, priorizando y dando atención a las necesidades del estudiante, teniendo en cuenta sus necesidades pedagógicas y emocionales.
- ✓ Involucran a todos los colaboradores para la obtención de los objetivos, favoreciendo la participación de la comunidad, trabajando en equipo, con una visión compartida.
- Predomina un estilo de liderazgo pedagógico ya que:
  - ✓ Los directivos dan prioridad al proceso de enseñanza-aprendizaje, para así mejorar la calidad educativa de la institución. Supervisando el aprendizaje y utilizando como estrategias la el plan de monitoreo y las entrevistas individuales con docentes para proporcionarles feedback individual.
  - ✓ Construyen comunidades de aprendizaje, en donde promueven una cultura de apertura al conocimiento, teniendo como principio que el conocimiento que se comparte crece.
  - ✓ Los directivos también ejercen como líderes de la enseñanza profesional del profesorado, capacitándolos y brindándoles talleres de acuerdo a sus necesidades durante todo el año.
  - ✓ Involucran a todos los colaboradores para la obtención de los objetivos, favoreciendo la participación de la comunidad, trabajando en equipo, con una visión compartida.

2. Con respecto a las competencias de liderazgo asociadas a la eficacia escolar, luego de entrevistar a los directivos podemos concluir que:

- Se detectaron competencias asociadas a los líderes eficaces en los directivos de la institución:

- ✓ 3 Competencias emprendedoras: Espíritu emprendedor, proyección a futuro y es trabajador, perseverante y orientado a los logros.
- ✓ 17 Competencias para enfrentar situaciones difíciles:
  - Adaptación al cambio
  - Asume riesgos
  - Capacidad para hacer frente al estrés
  - Comprender y manejar sus propias emociones
  - Coraje
  - Determinación
  - Es activo y capaz de soportar diferentes condiciones de trabajo
  - Estabilidad emocional
  - Fuerte personalidad
  - Gestión de conflictos (diplomacia, negociación)
  - Pensamiento creativo
  - Resiliencia
  - Resistencia al estrés
  - Resolución de problemas con rapidez y eficacia
  - Tiene la capacidad de enfrentarse a las crisis y actuar con sabiduría ante ellas
  - Tolerancia a la ambigüedad
  - Utiliza técnicas de negociación y resolución de conflictos
- ✓ 21 Competencias para relacionarse asertivamente con la comunidad educativa:
  - Agradable como persona (respetuosa, de buen carácter, flexible, cooperadora y confiada)
  - Aprecia a los trabajadores proactivos
  - Autocontrol
  - Busca crear un alto espíritu moral entre todos los colaboradores en la escuela
  - Capacidad de escucha
  - Compromiso con el desarrollo profesional personal y el aprendizaje
  - Comunicación asertiva y efectiva
  - Construye relaciones
  - Corrige a los docentes o trabajadores asertivamente

- Empatía, preocupación por los demás, sensibilidad
- Empodera
- Es firme con los colaboradores cuando es necesario.
- Habilidades generales de comunicación
- Practica un trato cordial con el personal de la escuela
- Promueve trabajo en equipo
- Promueve y apoya una cultura organizacional flexible
- Puede trabajar con personas difíciles
- Respeta las opiniones y decisiones de los demás.
- Retroalimenta constantemente a los docentes
- Sentimiento de lealtad hacia el grupo
- Trata a sus colaboradores con humanidad, teniendo en cuenta sus diferentes circunstancias
- ✓ 8 competencias para la toma de decisiones; Actúa con cautela, con confianza en sí mismos, autosuficiente, con conocimiento del contexto local, desarrolla planes ejecutables y realistas, con pensamiento estratégico, planificación financiera estratégica, toma decisiones asertivas y toma decisiones fundamentadas.
- ✓ 8 competencias que promueven la calidad educativa: Altos niveles de exigencia, comprensión del sistema educativo, conocimiento / Inteligencia, dirige y facilita el cambio (AC), orientado a los resultados, posee conocimientos académicos, proactivo y posee Profesionalismo.
- ✓ 27 Competencias vinculadas a la vocación educativa;
  - Abierto a nuevas experiencias
  - Apasionados por su trabajo
  - Apertura mental
  - Capacidad para motivar
  - Compromiso/Perseverancia
  - con espíritu, carácter y aspiraciones (Ethos)
  - Con justicia social
  - Conciencia de sí mismo
  - Conciencia social
  - Curiosidad, deseo de saber o aprender

- Dedicado a la educación
  - Dedicado a los estudiantes
  - Energía personal
  - Genera procesos de cambio
  - Genera un ambiente de altas expectativas
  - Influir en otros para que crean en la importancia fundamental de la educación
  - Inspira, entusiasmo e influye a otros con su carisma
  - Inspiración personal
  - Liderar con el ejemplo
  - Marcado servicio social
  - Motivación
  - Optimismo
  - Sabiduría
  - Se esfuerza por la innovación y la creatividad en su trabajo
  - Seguridad y confianza en uno mismo
  - Visión
  - Visión holística del bienestar
- ✓ 11 Valores y propósitos morales; Actúa de manera pacífica y equilibrada, equitativo, posee humildad, Integridad, paciente, presta apoyo individual, promueve un ambiente de paz, se inclina hacia lo moralmente correcto, sincero/Honesto/Veraz, trabajo ético y valores claros y propósitos morales.
- Las competencias con mayor incidencia fueron; Apasionado por su trabajo, con energía personal, dedicado a los estudiantes, posee determinación, empatía, preocupación por los demás y sensibilidad, construye relaciones con valores claros y propósitos morales, y se inclina a lo moralmente correcto.
  - Todo el listado de competencias presentadas anteriormente, al ser percibidas de las experiencias e historias vividas durante la trayectoria directiva de los entrevistados, reflejan ser herramientas de alto impacto para la eficacia dentro de la institución. Este conglomerado de habilidades, aptitudes y conocimientos, no solo han sido poderosos aliados ante la adversidad experimentada durante la vida de la institución. Sino también,



han sido fuertes cimientos sobre los cuales se ha construido una escuela con 33 años de exitosa trayectoria, una escuela que sigue creciendo, pero sobre todo una escuela con un gran propósito; formar agentes de cambio, que hagan de este mundo un lugar mejor.



## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el trabajo de investigación se puede formular las siguientes recomendaciones.

- Se recomienda que la información proporcionada en esta investigación sirva como fuente de conocimiento para no solo atesorar lo logrado, si no también mejorar aspectos dentro de la institución educativa como; Impulsar un liderazgo distribuido aprovechando así las capacidades y competencias de todos sus colaboradores, empoderando a sus colaboradores e impulsando su propio liderazgo.
- Se puede aplicar el estudio en otras instituciones educativas, teniendo en cuenta las categorías; eficacia escolar y liderazgo, variando o complementado con otras técnicas de investigación como focus Group.

- Realizar investigaciones en las cuales se pueda analizar el estilo y competencias de liderazgo asociado a escuelas eficaces, tomando en cuenta no solo el liderazgo que ejercen los directivos de la institución, si no también los docentes y estudiantes.

## REFERENCIAS

- Acevedo, I. (2002). Aspectos éticos en la investigación científica. *Ciencia y Enfermería*, 8(1), 15–18. <https://doi.org/10.1007/bf02628809>
- Aguirre, J., & Jaramillo, L. (2012). Aportes del Método Fenomenológico a la investigación educativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 8(2), 51–74. <https://tinyurl.com/2fu2kqs9>
- Arenas, A. (2020). *El Liderazgo Pedagógico Una Revisión De La Literatura Del Reino Unido, Finlandia Y Australia* [Pontificia Universidad Católica Del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/17573>
- Ayala, R. (2008). La Metodología fenomenológico-Hermenéutica de M. Van Manen en el campo de investigación educativa. Posibilidades y primeras experiencias. *Revista de Investigación Educativa*, 26, 409–430. <https://www.redalyc.org/pdf/2833/283321909008.pdf>
- Blanco, E. (2009). Eficacia escolar y desigualdad: Aportes para la política educativa. *Perfiles Latinoamericanos*, 17(34), 51–85. <http://www.scielo.org.mx/pdf/perlat/v17n34/v17n34a3.pdf>
- Blanco, R., Aguerro, I., Calvo, G., Cares, G., Cariola, L., Cervini, R., Dari, N., Fabara, E., Miranda, L., Murillo, J., Rivero, R., Román, M., & Zorrilla, M. (2008). Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y el Caribe. In *Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago) y el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE)*. Salesianos Impresores S.A. <https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=611>

- Carvalho-Pontón, M. (2010). Eficacia escolar: antecedentes, hallazgos y futuro. *Magis*, 3(5), 199–214. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476012>
- Castro Castro, S. A., Flores Castillo, F. E., Cornejo Garcés, C. A., & Castro Castro, M. A. (2019). Competencias de liderazgo que movilizan docentes en puestos directivos escolares de establecimientos educativos particulares subvencionados de la V Región de Chile. *Revista Educación*, 43(2), 26. <https://doi.org/10.15517/revedu.v43i2.31834>
- Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). Successful School Leadership. In *Successful School Leadership*. <https://doi.org/10.5040/9781474270984>
- Delgado, R. M. de M., & Sánchez, A. O. (2021). Factores organizacionales en una institución educativa privada del Callao-Perú. *Horizonte de La Ciencia*, 11(20), 291–308. <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/horizontedelaciencia/article/view/784/987>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. *The Sage handbook of qualitative research*. <https://www.coursehero.com/file/12947835/Denzin-and-Lincoln-2011/>
- Fernández, M., & González, A. (1997). Desarrollo y situación actual de los estudios de eficacia escolar. *Revista Electronica de Investigacion y Evaluacion Educativa*, 3(1), 4. <https://doi.org/10.7203/relieve.3.1.6335>
- Fuster Guillen, D. E. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201–229. <https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- García, A., Chow, A., & Tafur, R. (2011). Competencias de la dirección para una nueva organización. *La Dirección de Centros Educativos En Iberoamérica. Reflexiones y Experiencias*, 42–93. <https://tinyurl.com/2lytk2eb>
- Gaviria, J. L., Martínez-Arias, R., & Castro, M. (2004). Un estudio multinivel sobre los factores de eficacia escolar en países en desarrollo: El caso de los recursos en Brasil. *Education Policy Analysis Archives*, 12(20), 1–31. <https://epaa.asu.edu/ojs/article/viewFile/175/301%0D>
- Ghanem, B. O., & Abu Awwad, F. M. (2019). The Degree of Principals' Practice of Leadership Skills from the Perspective of UNRWA School Teachers assam. *International Education Studies*, 12(7), 106. <https://doi.org/10.5539/ies.v12n7p106>

- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(1), 25–48. <https://doi.org/10.1177/1741143216659296>
- Huaman, P. (2018). *Valoración que otorgan los padres de familia de 6to grado de primaria del colegio Fe y Alegría N°1 a los factores de eficacia escolar*. <https://tinyurl.com/2pgwblj6>
- Ismail, M., Ali Khatibi, A., & Ferdous Azam, S. M. (2022). Impact of School Culture on School Effectiveness in Government Schools in Abdol Ali Khatibi. *Participatory Educational Research*, 9(March), 261–279. <https://tinyurl.com/2z2x2eeg>
- Kilicoglu, D. (2018). Understanding Democratic and Distributed Leadership: How Democratic Leadership of School Principals Related to Distributed Leadership in Schools? *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(3), 6–23. <https://doi.org/10.29329/epasr.2018.150.1>
- Kocak, S., & Bozkurt Bostanci, A. (2020). Does public leadership improve school effectiveness through strengthening teacher professionalism? *Eurasian Journal of Educational Research*, 2020(90), 19–44. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.90.2>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Lopez Delgado, M. (2014). Democratic Leadership in Middle Schools of Chihuahua Mexico: Improving Middle Schools through Democracy. *Journal of International Education and Leadership*, 4(1), 1–12.
- Martínez-garrido, C. (2011). 25 investigaciones clave en Eficacia Escolar. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15(3), 149–174. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56722230010>
- Masry-Herzallah, A., & Stavisky, Y. (2021). Investigation of the relationship between transformational leadership style and teachers' successful online teaching during covid-19. *International Journal of Instruction*, 14(4), 891–912. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14451a>
- Maureira Cabrera, O. (2006). DIRECCIÓN Y EFICACIA ESCOLAR, UNA RELACIÓN FUNDAMENTAL. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana*

- Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación* 4(4).  
<https://revistas.uam.es/reice/article/view/10089/10199>
- Maureira Cabrera, Ó. J. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, 42, 1–19.  
<https://doi.org/10.15517/revedu.v42i1.22115>
- Muñoz-Repiso, M., Murillo, F. J., Barrio, R., Brioso, J., Lourdes, M., M<sup>a</sup>, H., & Pérez-Albo, J. (2000). La mejora de la eficacia escolar: Un estudio de casos. In *Investigación: Calidad y mejora escolar*. <https://tinyurl.com/2pex6sur>
- Muñoz, Graciela. (2011). La democracia y la participación en la escuela: ¿cuánto se ha avanzado desde las normativas para promover la participación escolar? *REXE. Revista de Estudios y Experiencias En Educación*, 10(19), 107–129.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2431/243120126006.pdf>
- Muñoz, Gustavo. (2010). Eficacia escolar. Aportaciones conceptuales y panorama de los estudios en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 54(4), 1–11.  
<http://www.rieoei.org/deloslectores/4040Munoz.pdf>
- Murillo, F. J. (2003). *El movimiento de investigación de Eficacia Escolar*. 1, 1–36.
- Murillo, F. J. (2005). La investigación en eficacia escolar y mejora de la escuela como motor para el incremento de la calidad educativa en Iberoamérica. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 3(2), 0. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55103201.pdf>
- Murillo, F., & Martínez-Garrido, C. (2016). Factores de eficacia escolar en la República Dominicana. *Innovación Educativa (México, DF)*, 16(72), 113–132.  
<http://www.scielo.org.mx/pdf/ie/v16n72/1665-2673-ie-16-72-00113.pdf>
- Murillo, J. (2011). Mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica. *Revista Iberoamericana de Educación*, 55, 49–83. <https://doi.org/10.35362/rie550525>
- Murillo, J., & Roman, M. (2007). I Congreso Iberoamericano De Eficacia Escolar Y Factores Asociados. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 5(5).  
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55121025001.pdf>
- Murillo Torrecilla, F. (2008). Hacia un Modelo de Eficacia Escolar. Estudio Multinivel sobre los Factores de Eficacia de las Escuelas Españolas. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 6(1), 4–28. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55160102.pdf>



- Murillo Torrecilla, F. Javier. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 4, 11–24. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140403>
- Murillo Torrecilla, Francisco Javier. (2006). Dirección Escolar para el Cambio: Del liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 4(4), 11–24. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>
- Murillo Torrecilla, Francisco Javier. (2007). *Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar*.
- Raupu, S., Maharani, D., Mahmud, H., & Alauddin. (2021). Democratic Leadership and Its Impact on Teacher Performance. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 13(3), 1556–1570. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i3.990>
- Rawson, M. (2011). Democratic leadership in Waldorf schools. *Research on Steiner Education*, 2(2), 1–15.
- Reynolds, D., Sammons, P., De Fraine, B., Townsend, T., Van Damme, J., Teddlie, C., & Stringfield, S. (2014). Educational Effectiveness Research (EER): A State of the Art Review. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(2), 197–230. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09243453.2014.885450>
- Saltsman, G., & Shelton, K. (2019). Leadership Competencies for Global Education Leaders: A Delphi Study of UNESCO Delegates and Administrators. *Education Leadership Review*, 20(1), 150–166. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1234926.pdf>
- Sammons, P., & Bakkum, L. (2011). Effective Schools, Equity and Teacher Effectiveness: A Review to the Literature. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación Del Profesorado*, 15(3), 9–26. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/20405>
- Scheerens, J. (2013). *What is Effective Schooling? A review of current thought and practice*. 75. <https://tinyurl.com/2gr54aaq>
- Sunaengsih, C., Anggarani, M., Amalia, M., Nurfatmala, S., & Naelin, S. D. (2019). Principal Leadership in the Implementation of Effective School Management. *Mimbar Sekolah Dasar*, 6(1), 79. <https://doi.org/10.17509/mimbar-sd.v6i1.15200>
- Tafur, R. (2018). Las Competencias Directivas En La Gestión De Tres Instituciones

- Educativas Escolares De Lima. In *Pontificia Universidad Católica del Perú* (Vol. 53, Issue 9). <https://tinyurl.com/2m6dvfjo>
- Umar, O. S., Kenayathulla, H. B., & Hoque, K. E. (2021). Principal leadership practices and school effectiveness in niger state, nigeria. *South African Journal of Education*, 41(3), 1–12. <https://doi.org/10.15700/saje.v41n3a1859>
- UNESCO. (2015). *LIDERAZGO ESCOLAR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región.* 5–6. <https://tinyurl.com/2mr3zxo4>
- Uribe Briceño, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 5(5e), 149–156. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55121025022.pdf>
- Uribe Briceño, M. (2010). La Profesionalizar la Dirección Escolar Potenciando el Liderazgo: Una Clave Ineludible en la Mejora Escolar. Desarrollo de Perfiles de Competencias Directivas en el Sistema Educativo Chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3. <https://www.redalyc.org/pdf/3333/333329700007.pdf>
- Valladolid, M. (2021). *Liderazgo transformacional de los directores de educación básica: Una revisión de la literatura en Perú, Chile y México* [Pontificia Universidad Católica Del Peru]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/19683>
- Van-Manen, M. (2016). *Phenomenology of Practice. Meaning-Giving Methods in Phenomenological Research and Writing.* Routledge.
- Vermeulen, M., Kreijns, K., & Evers, A. T. (2022). Transformational leadership, leader–member exchange and school learning climate: Impact on teachers' innovative behaviour in the Netherlands. *Educational Management Administration and Leadership*, 50(3), 491–510. <https://doi.org/10.1177/1741143220932582>

## APÉNDICES

### ANEXO 1: Proceso de evaluación de la Tesis

| Actividad académica   | Docentes evaluadores del avance                                     | Fecha                    |
|---|---|--------------------------|
| Socialización del plan de tesis en el curso Cultura investigadora   | • Dra. Elizabeth Salcedo  | 17 de noviembre del 2021 |
| Socialización del plan de tesis en el curso Seminario de tesis 1  | • Dr. Ivan Montes   | 12 de abril del 2022     |
| Socialización del avance de tesis (marco de la investigación) en el curso Seminario de tesis 1                  | • Dra. Elizabeth Salcedo<br>• Dra. Rosa Tafur<br>• Dr. Alex Sánchez | 14 de junio del 2022     |
| Socialización del avance de tesis (diseño metodológico) en el curso Seminario de tesis 2                        | • Dra. Elizabeth Salcedo<br>• Dra. Rosa Tafur                       | 20 de setiembre del 2022 |
| Socialización del avance de tesis (interpretación de resultados, conclusiones) en el curso Seminario de tesis 2 | • Mg. Pablo Montalvan   | 22 de noviembre del 2022 |
| Revisión de la tesis versión completa por parte del asesor  | • Dra. Edith Soria  | 17 de diciembre del 2023 |
| Aprobación de la tesis por el asesor para que pase a jurado   | • Dra. Edith Soria  | 27 de febrero del 2023   |
| Revisión del jurado (aprobación)  | • Mg. Pablo Montalvan   | 13 de marzo del 2023     |
|   | • Mg. Patricia Mercado  | 13 de marzo del 2023     |

## **ANEXO 2: Formato de validación para el experto**

Estimada docente,

Es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y a la vez presentarme como alumna de la Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación, programa donde estoy realizando una investigación titulada: ESTILOS Y COMPETENCIAS DE LIDERAZGO, RELACIONADOS A LA EFICACIA ESCOLAR DE LOS DIRECTIVOS DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA EN LURIGANCHO CHOSICA, para obtener el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión Educativa.

Por tal razón, solicito su apoyo en calidad de experto en la validación de los instrumentos de recojo de información que he elaborado. Su aporte como experto es de suma importancia para la investigación que estoy conduciendo.

Se han considerado los siguientes criterios de validez:

- Coherencia: El ítem tiene relación lógica con las subcategorías que se están midiendo, responde al problema y los objetivos de la investigación.
- Representatividad: El ítem es relevante, pues responde a las subcategorías de la investigación.
- Claridad: El ítem es fácilmente comprensible, es decir, la redacción es adecuada.
- Objetividad: El ítem no condiciona o predetermina la respuesta.

Para ello, se han elaborado una serie de preguntas. Se ha dispuesto la siguiente matriz en donde podrá encontrar las preguntas, donde deberá responder Sí o No. Así mismo, se ha considerado una columna de comentarios, por si lo considera pertinente.

Finalmente, agradeceré me pueda brindar los siguientes datos:

**Nombres y apellidos:**

**Áreas de experiencia profesional:**

**Institución:**

**Fecha:**

| Número de pregunta |  | Claridad<br>La pregunta muestra claridad y es comprensible |    | Coherencia<br>La pregunta recoge información útil para lograr el objetivo de la investigación |    | Relevancia<br>La pregunta es esencial y necesaria para abordar el objetivo de la investigación. |    | Sugerencias |
|--------------------|--|--|----|---|----|---|----|-------------|
|                    |  | Sí   | No | Sí  | No | Sí  | No |             |
| 1                  | ¿Qué es lo que más le apasiona y motiva de su labor dentro de la institución?  |  |    |   |    |   |    |             |
| 2                  | ¿Podría contarme su experiencia con el trabajo diario con las personas de su equipo y la comunidad escolar; alumnos y padres de familia?                                     |  |    |   |    |   |    |             |
| 3                  | ¿Cuáles son los obstáculos que afrontas diariamente en la institución? ¿Podrías contarme algunas experiencias significativas?  |  |    |   |    |   |    |             |
| 4                  | En su labor directiva, ¿cuáles fueron las decisiones más difíciles que ha tenido que tomar? ¿Cómo las afrontó? Y ¿Qué herramientas considera que lo ayudaron en ese momento? |  |    |   |    |   |    |             |

(1) Coherencia : El ítem tiene relación lógica con las subcategorías que se están midiendo, responde al problema y los objetivos de la investigación.

(2) Relevancia : El ítem es relevante, pues responde a las subcategorías de la investigación.

(3) Claridad : El ítem es fácilmente comprensible, es decir, la redacción es adecuada.

(4) Objetividad : El ítem no condiciona o predetermina la respuesta.

Comentario general:



### ANEXO 3: Guía de entrevista

**Nombre del Proyecto: Estilos y competencias de liderazgo relacionados a la Eficacia Escolar de los directivos de una institución educativa privada en Lurigancho**

#### I. Introducción a la entrevista

- Saludo preliminar
- Agradecimiento al entrevistado por su participación.
- Explicación del propósito de la entrevista
- Explicación del objetivo de la investigación
- Información sobre la grabación en audio de la entrevista
- Reiteración sobre la confidencialidad de la información

#### II. Datos Generales

- Entrevista N°: \_\_\_\_\_
- Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_
- Categoría laboral: Tiempo parcial \_\_\_\_\_ Tiempo completo \_\_\_\_\_
- Profesión: \_\_\_\_\_
- Cargo directivo: \_\_\_\_\_
- Años de servicio dentro de la institución:
- Años de trayectoria en el sector educativo educación:

#### III. Guía de entrevista

| Objetivos Específicos   | Temas preliminares  | Preguntas  |
|---|---|--|
| Analizar las percepciones de los directivos sobre su estilo de liderazgo en la Institución.                         | Propósito, motivación e inspiración personal                                    | ¿Qué es lo que más le apasiona y motiva de su labor dentro de la institución?  |
|   | Experiencias vividas con las personas de su equipo y comunidad escolar          | ¿Podría contarme su experiencia con el trabajo diario con las personas de su equipo y la comunidad escolar; alumnos y padres de familia?                                     |
|   | Obstáculos que afrontan diariamente en la institución.                          | ¿Cuáles son los obstáculos que afrontas diariamente en la institución? ¿Podrías contarme algunas experiencias significativas?  |
| Analizar las percepciones de los directivos sobre sus competencias de liderazgo relacionadas a la eficacia escolar. | Experiencias vividas en torno a la toma de decisiones y resolución de problemas | En su labor directiva, ¿cuáles fueron las decisiones más difíciles que ha tenido que tomar? ¿Cómo las afronto? Y ¿Qué herramientas considera que lo ayudaron en ese momento? |

#### IV. Cierre y despedida

- Agradecimiento al entrevistado por su participación.
- Comentario adicional del informante
- Despedida

## ANEXO 4: Protocolo de consentimiento informado

Estimado participante:

El presente documento tiene como objetivo solicitar su apoyo para realizar la investigación “Estilos y competencias de liderazgo relacionados a la Eficacia Escolar de los directivos de una institución educativa privada en Lurigancho”, llevada a cabo por la estudiante Tania Malpartida Benavides, de la maestría en Educación con mención en gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Por ello, se solicita su participación como directivo en una entrevista bajo dicha temática a fin de que pueda brindarnos sus percepciones entorno a su estilo y competencias de liderazgo. En caso acepte, la entrevista será presencial y demorará alrededor de 2 horas, donde deberá responder algunas preguntas abiertas que permitan recoger su experiencia. La conversación será grabada con la finalidad de procesar la información a posteriori, sin embargo, su uso será sólo para efectos de esta investigación por lo que tendrá carácter confidencial y al culminar la investigación, estas serán eliminadas.

Cabe resaltar que su participación en el presente estudio es voluntaria y anónima. En caso no se sienta cómodo durante la entrevista, tiene la opción de retirarse sin ningún perjuicio, así como libertad para no responder. De igual modo, al término de la investigación, usted tendrá acceso a la misma.

Finalmente, si en el camino surgieran dudas, éstas serán aclaradas de forma oportuna. Para ello puede comunicarse al siguiente correo electrónico: [a20204883@pucp.edu.pe](mailto:a20204883@pucp.edu.pe)

---

Yo, \_\_\_\_\_, doy mi consentimiento para participar voluntariamente en el presente estudio. Declaro haber leído la información descrita, estar de acuerdo con el manejo de mis datos según lo acordado y recibir una copia del presente protocolo de consentimiento informado.

Nombre completo del participante:

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

Nombre completo de la investigadora:

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