

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3792>



Artículo original

Taller de liderazgo escolar en estudiantes de secundaria

School leadership workshop for high school students

Workshop de liderança escolar para alunos do ensino médio

Hermis Tolentino Quiñones¹



<https://orcid.org/0000-0002-9819-1655>

¹Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle". Perú.



hermis_une@hotmail.com

Recibido: 28 de febrero, 2024

Aceptado: 10 de julio, 2024

RESUMEN

En el contexto actual, la demanda de líderes capaces de guiar a las comunidades hacia la mejora y la consecución de objetivos compartidos es cada vez más evidente. Por ello, el objetivo del artículo es dar a conocer los resultados obtenidos en un taller de liderazgo escolar en estudiantes de secundaria de un distrito limeño, Perú. Se adoptó un enfoque cuantitativo aplicado, con un diseño de investigación de tipo explicativo y cuasi experimental, con un grupo experimental y otro de control. Asimismo, el instrumento fue un

cuestionario validado por expertos y sometido a la prueba de alfa de Cronbach. La recolección de datos se llevó a cabo mediante una muestra de estudiantes de secundaria pertenecientes a una institución educativa ubicada en un distrito limeño. Los resultados del estudio mostraron que, luego de aplicar el taller educativo, hubo cambios positivos en el desarrollo del liderazgo escolar del grupo experimental, a diferencia del grupo control que no presentó variaciones. Específicamente, se observó una mejoría en las dimensiones de carisma, consideración individualizada y recompensa contingente. Asimismo, disminuyó el porcentaje de bajo nivel en estas dimensiones y aumentó el de niveles medio y alto. Estos resultados permitieron concluir que el taller educativo "Un reto para ti" tuvo un impacto significativo en el desarrollo del liderazgo escolar de las estudiantes de secundaria de un distrito limeño, en Perú, pues, el enfoque holístico de formación utilizado durante la intervención permitió generar cambios que se reflejaron en un mayor fortalecimiento del liderazgo escolar en los participantes.

Palabras clave: taller educativo; liderazgo escolar; carisma; consideración individualizada; recompensa contingente.

ABSTRACT

In the current context, the demand for leaders capable of guiding communities towards improvement and the achievement of shared objectives is increasingly evident. Therefore, the objective of the article is to present the results obtained in a school leadership workshop with high school students from a district of Lima, Peru. An applied quantitative approach was adopted, with an explanatory and quasi-experimental research design, with an experimental group and a control group. Likewise, the instrument was a questionnaire validated by experts and subjected to Cronbach's alpha test. Data collection was carried out through a sample of high school students belonging to an educational institution located in

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3792>

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3792>

a district of Lima. The results of the study showed that, after applying the educational workshop, there were positive changes in the development of school leadership in the experimental group, unlike the control group that did not show variations. Specifically, an improvement was observed in the dimensions of charisma, individualized consideration and contingent reward. Likewise, the percentage of low levels in these dimensions decreased and the percentage of medium and high levels increased. These results allowed us to conclude that the educational workshop "A challenge for you" had a significant impact on the development of school leadership in high school students in a district of Lima, Peru, since the holistic training approach used during the intervention allowed for changes that were reflected in a greater strengthening of school leadership in the participants.

Keywords: educational workshop; school leadership; charisma; individualized consideration; contingent reward.

RESUMO

No contexto atual, é cada vez mais evidente a procura de líderes capazes de orientar as comunidades no sentido da melhoria e concretização de objetivos partilhados. Portanto, o objetivo do artigo é apresentar os resultados obtidos em uma oficina de liderança escolar com estudantes do ensino médio em um distrito de Lima, Peru. Adotou-se uma abordagem quantitativa aplicada, com desenho de pesquisa explicativo e quase-experimental, com grupo experimental e grupo controle. Da mesma forma, o instrumento foi um questionário validado por especialistas e submetido ao teste alfa de Cronbach. A coleta de dados foi realizada através de uma amostra de estudantes do ensino médio pertencentes a uma instituição de ensino localizada no bairro de Lima. Os resultados do estudo mostraram que, após a aplicação da oficina educativa, ocorreram mudanças positivas no desenvolvimento da liderança escolar no grupo experimental, diferentemente do grupo

controle que não apresentou variações. Especificamente, foi observada uma melhoria nas dimensões de carisma, consideração individualizada e recompensa contingente. Da mesma forma, o percentual de níveis baixos nessas dimensões diminuiu e o de níveis médio e alto aumentou. Estes resultados permitiram-nos concluir que a oficina educativa "Um desafio para você" teve um impacto significativo no desenvolvimento da liderança escolar de estudantes do ensino médio em um distrito de Lima, no Peru, uma vez que a abordagem holística de formação utilizada durante a intervenção nos permitiu gerar mudanças que se refletissem em um maior fortalecimento da liderança escolar nos participantes.

Palavras-chave: oficina educativa; liderança escolar; carisma; consideração individualizada; recompensa contingente.

INTRODUCCIÓN

En tiempos recientes, el liderazgo humano en múltiples ámbitos, como el laboral, familiar, social y escolar, ha ganado gran relevancia. Esto puede atribuirse, según McIntyre y Abdou (2018) a la necesidad de contar con líderes sociales que defiendan los derechos humanos y promuevan la paz y la democracia, y que desarrollen estas habilidades desde las escuelas. Sin embargo, hay una disminución en el interés de los estudiantes por ser líderes, prefiriendo reclamar derechos sin asumir deberes, e incluso algunos muestran indiferencia o se involucran en actividades de vandalismo, lo que ha generado la urgente necesidad, según Pont *et al.* (2019), de reformular las políticas estudiantiles, priorizando el liderazgo escolar como un desafío clave para la calidad educativa.

Las estadísticas de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito en el 2019 revelaron que la región latinoamericana tiene el índice de violencia más alto del mundo, con un 32 % de homicidios anuales, siendo el 6,7 % de

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3792>

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3792>

estos actos violentos generados por jóvenes escolares, quienes, al carecer de modelos de liderazgo positivo, se ven influenciados por líderes de pandillas o delincuencia.

En Perú, la falta de liderazgo en el ámbito educativo ha contribuido a una sociedad con autoridades carentes de principios éticos y jóvenes cada vez más violentos, involucrados en actividades delictivas y con altos índices de ausentismo escolar. Estas conductas se reflejan en los datos de la Secretaría Nacional de la Juventud, proporcionadas en el 2021, donde se describe el ingreso de un gran número de adolescentes a instituciones de diagnóstico y rehabilitación juvenil, así como programas de educación social no privativa de la libertad.

La realidad preocupante en los centros educativos públicos de un distrito de Lima se manifiesta a través de la falta de valores, el aumento del ciberbullying y la presencia de líderes pandilleros; pues, según el Informe SiseVe (2020) de la Unidad de Gestión Educativa Local, durante la cuarentena por COVID-19 se reportó un incremento de agresiones contra profesores, evidenciando un comportamiento ofensivo entre los estudiantes.

Frente a esta problemática, existen estudios donde se analizaron la percepción de directores y docentes de dos escuelas privadas en Lima sobre el liderazgo pedagógico del director y su impacto en el aprendizaje estudiantil; dicho estudio concluyó que el liderazgo pedagógico ejercido por los directores tuvo una influencia positiva en el proceso educativo de los estudiantes, destacando su papel en mejorar el rendimiento académico (Tafur *et al.* 2020).

Asimismo, Guarnier y Chimenti estudiaron cómo la neurociencia puede impactar el liderazgo y la gestión organizacional, señalando áreas cruciales de estudio como los aspectos biológicos, cerebrales y psicológicos del neuroliderazgo; además, la influencia de la cultura, la toma de decisiones y los principios éticos. Ahora, si eso se lleva al campo escolar, donde los niños y adolescentes se encuentran en

un proceso de formación, es fácil indicar que existe una relación causal indirecta entre liderazgo y aprendizaje (Cifuentes *et al.*, 2020). Es por ello que Burgos (2015) destacó la importancia de realizar talleres sobre liderazgo dirigidos a directivos y docentes para fomentar el liderazgo estudiantil.

En cuanto al concepto de líder, se destaca la capacidad de motivar a otros para lograr objetivos (Barraza, 2015), mientras que el liderazgo escolar abarca la habilidad de los líderes y directivos educativos para impactar en el desarrollo y la atmósfera de una institución académica, con la meta de fomentar tanto el rendimiento académico como el bienestar, tanto de los estudiantes como del personal docente (Navarro-Corona, 2016). No existe un concepto universal sobre liderazgo y sus tipos; sin embargo, en esta investigación se han considerado los modelos de contingencia de Fiedler (1971) y el situacional de Hersey y Blanchard (1969), quienes coinciden que entre las dimensiones de liderazgo escolar se encuentran: carisma, consideración individualizada y recompensa contingente.

Por su parte, Hiatt (1996) propone un enfoque holístico en la formación del líder, que incluye crear conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo. Asimismo, la formación del liderazgo se puede basar en la teoría cognitiva de Kelly (1955), que implica cambios en la forma en que las personas conocen, interpretan y cambian en relación con su entorno, incentivando cambios en otros y en la sociedad en general.

De lo indicado, se puede decir que la sociedad de hoy necesita cada vez más de líderes. Es por ello que el objetivo de este artículo es dar a conocer los resultados obtenidos en un taller de liderazgo escolar en estudiantes de secundaria de un distrito limeño, en Perú.

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3792>

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3792>

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo de naturaleza aplicada, con un diseño cuasiexperimental. Se empleó la técnica de encuesta, utilizando un cuestionario en el pre y postest, para evaluar el desarrollo del liderazgo escolar antes y después del taller educativo. El instrumento fue sometido a un proceso de validación y confiabilidad, además de una prueba piloto con 20 estudiantes de características similares a la muestra, que arrojó un Alfa de Cronbach de 0.854, indicativo de un nivel alto de consistencia.

La población objeto de estudio incluyó 120 estudiantes de quinto año de educación secundaria de una escuela en Lima, Perú. La muestra, seleccionada de manera intencional no probabilística, consistió en 80 estudiantes distribuidos en grupos preestablecidos, A (control) y B (experimental), con 40 estudiantes femeninas en cada grupo, y edades entre 15 y 17 años, todos provenientes de distritos cercanos a Lima.

RESULTADOS

En la tabla 1 se observa que, durante el pretest, el 47,5 % de los participantes del grupo de control exhibieron un bajo nivel de liderazgo escolar, en comparación con el 45,0 % del grupo experimental. Asimismo, el 40,0 % del grupo de control mostró un nivel medio, frente al 47,5 % del grupo experimental. Solo el 12,5 % y el 7,5 % de los participantes del grupo de control y experimental, respectivamente, demostraron un alto nivel de liderazgo escolar. En el postest, el grupo de control no experimentó cambios significativos, con el 42,5 % manteniéndose en el nivel bajo, el 50,0 % en el nivel medio y el 7,5 % en el nivel alto. Por otro lado, en el grupo experimental, el porcentaje de participantes con nivel bajo disminuyó al 5,0 %; el nivel medio aumentó al 55,0 %; y el nivel alto se incrementó al 40,0 %. En resumen, se observaron cambios

notables en el liderazgo escolar del grupo experimental.

Tabla 1- Niveles de la variable liderazgo escolar en el grupo control y experimental

| Test | Grupo | Nivel | Baremos | Frecuencia (f) | Porcentaje válido (%) |
|---------|--------------|-------|-----------|----------------|-----------------------|
| Pretest | Control | Alto | [35 - 45] | 5 | 12.5 |
| | | Medio | [25 - 34] | 16 | 40.0 |
| | | Bajo | [15 - 24] | 19 | 47.5 |
| | Experimental | Alto | [35 - 45] | 3 | 7.5 |
| | | Medio | [25 - 34] | 19 | 47.5 |
| | | Bajo | [15 - 24] | 18 | 45.0 |
| Postest | Control | Alto | [35 - 45] | 3 | 7.5 |
| | | Medio | [25 - 34] | 20 | 50.0 |
| | | Bajo | [15 - 24] | 17 | 42.5 |
| | Experimental | Alto | [35 - 45] | 16 | 40.0 |
| | | Medio | [25 - 34] | 22 | 55.0 |
| | | Bajo | [15 - 24] | 2 | 5.0 |

En la tabla 2, se evidencia que antes de la intervención, el 55,0 % de los estudiantes en el grupo de control exhibió un nivel bajo de rendimiento, mientras que el grupo experimental mostró un 57,5 %. Después de la intervención, el 40,0 % del grupo de control mantuvo un nivel bajo, en contraste con el 7,5 % del grupo experimental. Además, el 47,5 % y el 72,5 % del grupo de control y experimental, respectivamente, se ubicaron en el nivel medio. Por último, el 12,5 % del grupo de control estuvo en el nivel alto, en comparación con el 20,0 % del grupo experimental. En resumen, se observaron mejoras significativas en el grupo experimental en comparación con el grupo de control.

Tabla 2- Niveles de la dimensión carisma en el grupo control y experimental

| | | Alto | | Medio | | Bajo | | Total | |
|---------|--------------|---------|----------|-----------|------|------|------|-------|-----|
| | | [5 - 8] | [9 - 12] | [13 - 15] | | f | % | f | % |
| Pretest | Control | 1 | 2.5 | 17 | 42.5 | 22 | 55.0 | 40 | 100 |
| | Experimental | 3 | 7.5 | 14 | 35.0 | 23 | 57.5 | 40 | 100 |
| Postest | Control | 5 | 12.5 | 19 | 47.5 | 16 | 40.0 | 40 | 100 |
| | Experimental | 8 | 20.0 | 29 | 72.5 | 3 | 7.5 | 40 | 100 |

En la tabla 3 se observa que, antes de la intervención, el 62,5 % de los participantes del

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3792>

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3792>

grupo de control y el 60,0 % del grupo experimental tenían un nivel bajo de rendimiento. El 32,5 % de ambos grupos se ubicaron en el nivel medio, mientras que solo el 5,0 % y el 7,5 % del grupo de control y experimental, respectivamente, lograron un nivel alto. Después de la intervención, en el grupo de control, el 60,0 % se mantuvo en el nivel bajo, el 30,0 % en el nivel medio y el 10,0 % en el nivel alto. En contraste, en el grupo experimental, el porcentaje en el nivel bajo disminuyó al 12,5 %, el nivel medio aumentó al 67,5 % y el nivel alto incrementó al 20 %. Estos resultados indican que se produjeron cambios significativos en el grupo experimental en comparación con el grupo de control.

Tabla 3- Niveles de la dimensión consideración individualizada en el grupo control y experimental

| | | Alto [5 -8] | | Medio [9 -12] | | Bajo [13 -15] | | Total | |
|----------|--------------|----------------|------|------------------|------|------------------|------|-------|-----|
| | | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Pretest | Control | 2 | 5.0 | 13 | 32.5 | 25 | 62.5 | 40 | 100 |
| | Experimental | 3 | 7.5 | 13 | 32.5 | 24 | 60.0 | 40 | 100 |
| Posttest | Control | 4 | 10.0 | 12 | 30.0 | 24 | 60.0 | 40 | 100 |
| | Experimental | 8 | 20.0 | 27 | 67.5 | 5 | 12.5 | 40 | 100 |

En la tabla 4, se nota que antes de la intervención, el 70,0 % del grupo control y el 65,0 % del grupo experimental mostraron un nivel bajo. Asimismo, el 22,5 % y el 27,5 % del grupo control y experimental, respectivamente, se ubicaron en el nivel medio, mientras que un 7,5 % de ambos grupos alcanzaron el nivel alto. Después de la intervención, en el grupo control, el 67,5 % permaneció en el nivel bajo, el 25,0 % en el nivel medio y el 7,5 % en el nivel alto. Por el contrario, en el grupo experimental hubo una reducción al 20,0 % en el nivel bajo, con un aumento al 57,5 % en el nivel medio y al 22,5 % en el nivel alto. En conclusión, los cambios en el grupo experimental reflejan una mejora en las estudiantes, al reducir su nivel bajo de recompensa contingente y aumentar los niveles medio y alto.

Tabla 4- Niveles de la dimensión recompensa contingente en el grupo control y experimental

| | | Alto [5 -8] | | Medio [9 -12] | | Bajo [13 -15] | | Total | |
|----------|--------------|----------------|------|------------------|------|------------------|------|-------|-----|
| | | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Pretest | Control | 3 | 4.5 | 9 | 22.5 | 28 | 70 | 40 | 100 |
| | Experimental | 3 | 7.5 | 11 | 27.5 | 26 | 65 | 40 | 100 |
| Posttest | Control | 3 | 7.5 | 10 | 25.5 | 27 | 67.5 | 40 | 100 |
| | Experimental | 9 | 22.5 | 23 | 57.5 | 8 | 20 | 40 | 100 |

Prueba de hipótesis general

En la tabla 5, se presentan los resultados de la evaluación de la hipótesis general sobre el liderazgo escolar. Se obtuvo un valor de $U=312,500$ y $Z=-4,701$. Se observó que, en el pretest, el valor de p fue de 681, mientras que en el posttest fue de $p=,000$, lo que indica que $p<0,050$. Por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa. Esto demuestra que el taller educativo tuvo un impacto significativo en el liderazgo escolar de los sujetos.

Tabla 5- Valores según U de Mann Whitney para diferencia de grupos independientes sobre el liderazgo escolar

| | Liderazgo escolar Pretest | Liderazgo escolar Posttest |
|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| U de Mann-Whitney | 757,500 | 312,500 |
| W de Wilcoxon | 1577,500 | 1132,500 |
| Z | -,411 | -4,701 |
| Sig. asintótica (bilateral) | ,681 | ,000 |

a. Variable de agrupación: grupo

Prueba de hipótesis específica 1

En la tabla 6, se nota que durante el posttest se alcanzaron valores de $U=503,500$ y $Z=-2,904$ en la prueba de Mann Whitney. En el pretest, la significancia fue de $p=0,872$, mientras que en el posttest fue de $p=0,004$, lo que indica que

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3792>

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3792>

$p < 0,050$. Por consiguiente, se validó la hipótesis alternativa, concluyendo que el taller educativo tiene un impacto significativo en el carisma de los estudiantes investigados.

Tabla 6- Valores según U de Mann Whitney para diferencia de grupos independientes sobre la dimensión carisma

| | Carisma Pretest | Carisma Postest |
|-----------------------------|------------------------|------------------------|
| U de Mann-Whitney | 783,500 | 503,500 |
| W de Wilcoxon | 1603,500 | 1323,500 |
| Z | -,161 | -2,904 |
| Sig. asintótica (bilateral) | ,872 | ,004 |

a. Variable de agrupación: grupo

Prueba de hipótesis específica 2

En la tabla 7, se observa que durante el postest se registraron los valores $U=358,500$ y $Z= -4,309$ en la prueba de Mann Whitney. La significancia en el pretest fue de $p=0,136$, mientras que en el postest fue de $p=0,000$, siendo $p < 0,050$. Por lo tanto, se corroboró la hipótesis alternativa, indicando que hay pruebas estadísticas que respaldan que el taller educativo tuvo un impacto significativo en la consideración individualizada de los estudiantes.

Tabla 7- Valores según U de Mann Whitney para diferencia de grupos independientes sobre la dimensión consideración individualizada

| | Consideración individualizada Pretest | Consideración individualizada Postest |
|-----------------------------|--|--|
| U de Mann-Whitney | 649,500 | 358,500 |
| W de Wilcoxon | 1469,500 | 1178,500 |
| Z | -1,490 | -4,309 |
| Sig. asintótica (bilateral) | ,136 | ,000 |

a. Variable de agrupación: grupo

Prueba de hipótesis específica 3

En la tabla 8 se presentan los hallazgos del postest en la prueba de Mann Whitney, donde se registraron $U=486,500$ y $Z= -3,053$. La significancia en el pretest fue de $p=0,906$, mientras que en el postest fue de $p=0,002$, siendo $p < 0,050$. Estos resultados indican que hay suficientes pruebas para afirmar que el taller educativo tiene un efecto significativo en la recompensa contingente de los estudiantes.

Tabla 8- Valores según U de Mann Whitney para diferencia de grupos independientes sobre la dimensión recompensa contingente

| | Recompensa contingente Pretest | Recompensa contingente Postest |
|-----------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| U de Mann-Whitney | 788,000 | 486,500 |
| W de Wilcoxon | 1608,000 | 1306,500 |
| Z | -,118 | -3,053 |
| Sig. asintótica (bilateral) | ,906 | ,002 |

a. Variable de agrupación: grupo

DISCUSIÓN

La discusión aborda los resultados obtenidos en el estudio acerca del impacto del taller educativo "Un reto para ti", en el desarrollo del liderazgo escolar en estudiantes de secundaria de un distrito de Lima. Los hallazgos son consistentes con la problemática planteada en la introducción sobre la falta de líderes que promuevan valores en los centros educativos públicos limeños (SiseVe, 2020).

Los resultados presentados en la tabla 1 (Niveles de la variable liderazgo escolar en el grupo control y experimental) muestran que, antes de la intervención, el 45-47,5 % de los participantes

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3792>

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3792>

en ambos grupos exhibían un bajo nivel de liderazgo escolar, lo cual coincide con las estadísticas locales sobre problemas relacionados a la carencia de modelos de líderes (Secretaría Nacional de la Juventud, 2021). Tras el taller, el porcentaje de bajo liderazgo se redujo significativamente al 5 % en el grupo experimental, acorde con investigaciones previas que encontraron una relación entre el liderazgo directivo y el aprendizaje escolar (Torres, 2020). Dichos resultados conllevan a la reflexión sobre la importancia de llevar a cabo una formación del líder desde la escuela.

En cuanto a las dimensiones del liderazgo, la tabla 2 (Niveles de la dimensión carisma en el grupo de control y experimental) muestra mejoras considerables en el carisma del grupo experimental, al disminuir del 57,5 % al 7,5 % los niveles bajos. Esto refuerza el papel del carisma en la motivación de otros hacia objetivos compartidos, tal como propone el concepto de líder (Barraza, 2015). Pues, un líder debe mostrar entusiasmo y respeto por los demás; en tal sentido, formar a los estudiantes en el dominio de esta dimensión es necesaria para poder desenvolverse en la cotidianidad.

Respecto a la consideración individualizada, la tabla 3 (Niveles de la dimensión consideración individualizada en el grupo de control y experimental) evidencia cambios significativos en el grupo experimental, al reducirse del 60 % al 12,5 % los niveles bajos. Esto concuerda con modelos de liderazgo que enfatizan la importancia de considerar las necesidades individuales (Hersey y Blanchard, 1969), pues el líder debe ser capaz de reconocer las necesidades de cada persona: desarrollo personal, aprendizaje y capacitación, estilos y preferencias de trabajo, fortalezas y debilidades individuales, motivaciones intrínsecas y extrínsecas (Navarro-Corona, 2016). Por lo tanto, en la formación del líder se debe enseñar a reconocer las virtudes y debilidades individuales de los demás.

Finalmente, la tabla 4 (Niveles de la dimensión recompensa contingente en el grupo control y

experimental) muestra mejorías en la recompensa contingente del grupo experimental, al disminuir del 65 % al 20 % los niveles bajos, lo cual es clave en el liderazgo según teorías como la de Fiedler (1971) y Hersey y Blanchard (1969). Pues, la recompensa contingente consiste en que el líder pueda recompensar a los demás por el desempeño y esfuerzo realizado. En tal sentido, en el taller que se presentó se llegó a una reflexión con los estudiantes sobre la importancia de reconocer el esfuerzo de los demás y las diversas formas de recompensa.

En cuanto a la hipótesis general, los resultados de la tabla 5 evidencian que el taller tuvo un efecto significativo en el liderazgo escolar del grupo experimental ($p=0,000$), lo que concuerda con investigaciones previas sobre la importancia de la formación del líder desde la escuela (Burgos, 2015; McIntyre Miller y Abdou, 2018). Este hallazgo es relevante dado el déficit de modelos de líderes detectado en la población objeto de estudio, según antecedentes locales brindados por la Secretaría Nacional de la Juventud, ya que en el 2021 existió un número alto de adolescentes ingresantes a centros de rehabilitación.

En relación con la hipótesis específica 1, la tabla 6 muestra mejoras significativas en el carisma del grupo experimental tras el taller ($p=0,004$), respaldando su relevancia según conceptos de liderazgo; es decir, como la capacidad de motivar a otros para lograr objetivos (Barraza, 2015). Esto evidencia la eficacia del taller para potenciar la motivación hacia metas compartidas mediante el entusiasmo y respeto, crucial para el desempeño del líder y el bien común.

Con respecto a la hipótesis específica 2, los datos de la tabla 7 avalan cambios significativos en la consideración individualizada en el grupo experimental ($p=0,000$), lo cual concuerda con modelos que enfatizan reconocer necesidades particulares (Hersey y Blanchard, 1969; Navarro-Corona, 2016). Esto sugiere que el taller logró fomentar la capacidad de identificar diferencias y necesidades individuales entre

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3792>

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3792>

pares, para después proporcionar la ayuda necesaria como lo haría todo líder.

Finalmente, en cuanto a la hipótesis específica 3, los resultados de la tabla 8 confirman mejoras significativas en la recompensa contingente del grupo experimental ($p=0,002$), dimensión relevante según teorías de liderazgo (Fiedler, 1971). Estos datos indican que el taller educativo tuvo efectos significativos, ya que se llegó a una reflexión con los estudiantes sobre la importancia del reconocimiento y la recompensa que deben recibir toda persona.

En conjunto, los resultados sustentan que el enfoque holístico del taller generó cambios significativos en el liderazgo escolar de los participantes lo que, a su vez, puede impactar positivamente en el rendimiento académico y las relaciones sociales escolares, tal como proponen estudios previos (Cifuentes *et al.*, 2020; Tafur *et al.*, 2020).

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se puede concluir que el taller educativo "Un reto para ti" tuvo un impacto significativo en el desarrollo del liderazgo escolar de las estudiantes de secundaria de un distrito de Lima, Perú. Los análisis estadísticos aplicados, como las pruebas de Mann-Whitney, demostraron que después de la intervención hubo cambios positivos estadísticamente significativos en el grupo experimental en comparación con el grupo de control, en cuanto a mejoras en las dimensiones de liderazgo analizadas como: el carisma ($p=0.004$), la consideración individualizada ($p=0.000$) y la recompensa contingente ($p=0.002$). De forma específica, se observó una reducción en los niveles bajos de estas dimensiones, entre un 57.5 % a 7.5 % para el carisma, 60 % a 12.5 % para la consideración individualizada y 65 % a 20 % para la recompensa contingente. Esto conlleva a inferir que el enfoque holístico de formación del líder utilizado durante el taller educativo, que incluyó generar conciencia, conocimiento, habilidades y refuerzo, logró generar cambios significativos estadísticamente en la percepción y comportamiento de liderazgo

de las participantes. Los resultados respaldan la hipótesis planteada sobre la influencia positiva que tiene el desarrollo de habilidades de liderazgo escolar desde temprana edad para fortalecer valores y combatir problemas sociales, los cuales fueron presentados en la realidad problemática y los antecedentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barraza, L. (2015). *Gestión y liderazgo escolar*. Red Durango de Investigadores Educativos A.
- Burgos. (2015). *Talleres educativos en Atapuerca*. Universidad de Burgos. <http://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/Tom07.pdf>
- Cifuentes, J., González, J. y González, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Revista Artículos de investigación científica y tecnológica*, 14 (26), 78-93. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i26.1482>
- Fiedler, F. (1971). The contingency model and the dynamics of the leadership process. *Advances in experimental social psychology*, 11, 59-112. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60005-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60005-2)
- Guarnier, K. y Chimenti, P. (2023). Advancing in the neuroleadership field: a systematic and integrative review. *Cadernos Ebape.Br.*, 21 (6), 1-30. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220184x>
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs. Prentice Hall. <https://www.kenblanchardbooks.com/wp-content/uploads/2017/08/Management->

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3792>

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3792>

[of-Organizational-Behavior-Read-Sample0001.pdf](#)

20(2), 1-20.

<https://doi.org/10.15359/ree.20-2.5>

Hiatt, M. (1996). *Meaningful differences in the everyday experience of young American children*. Paul H. Brookes.

Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2019). *Improving School Leadership, Volume 1: Practice and Policy*. OCDE Publishing. <https://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>

Kelly, G. (1955). *La teoría de los constructos personales*. Kaisa Puhakka.

SiseVe. (2020). *Instructivo Siseve 2020*. Perú: Unidad de Gestión Educativa Local Puno. <http://ugelpuno.edu.pe>

McIntyre Miller, W. y Abdou, A. (2018). Cultivating a Professional Culture of Peace and Inclusion: Conceptualizing Practical Applications of Peace Leadership in Schools. *Front. Educ.* 3(56), 1-20. <https://doi.org/10.3389/feduc.2018.00056>

Tafur, R., Espinoza, H. y Tejada, N. (2020). El liderazgo pedagógico del director y el aprendizaje de los estudiantes: percepciones de directores y docentes de dos instituciones educativas de Lima, Perú. *Revista Semestral de la Red de Apoyo a la Gestión Educativa de Uruguay*, 11, 8-19. Perú. <https://files.pucp.education/departamento/educacion.pdf>

Navarro-Corona, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Electrónica Educare*,

Conflicto de intereses:

El autor declara no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

El autor participó en el diseño y redacción del artículo, la búsqueda y análisis de la información contenida en la bibliografía consultada.

Citar como

Tolentino Quiñones, H. (2024). Taller de liderazgo escolar en estudiantes de secundaria. *Mendive. Revista de Educación*, 22(3), e3792. <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3792>



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3792>