

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**ESCUELA DE POSGRADO**



**Maestría en Gestión de la Educación**

**EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO  
DOCENTE**

**Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para el Grado**

**Académico de Maestro en Gestión de la Educación**

**Autores:**

**Sara Milagros Cerdán Gil**

**Amparo del Rosario Guarniz Chávez**

**Asesor: Oscar Silva Rojas**

**Cajamarca, Perú**

**Marzo, 2022**

COPYRIGHT©2022 by  
Sara Milagros Cerdán Gil  
Amparo del Rosario Guarniz Chávez  
Todos los derechos reservados

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**ESCUELA DE POSGRADO**



**APROBACIÓN DE MAESTRÍA**

**EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO**

**DOCENTE**

Presidente : Dr. Walter Homero Bazán Zurita

Secretario : Mg. Cynthia Daniela Peña Muñoz

Vocal : Dra. Luz Esther Chávez Toledo

Asesor : Dr. Oscar Silva Rojas

## **Dedicatoria**

A Dios, a mi madre María Dolores a mi hermano Juan Carlos por su apoyo incondicional en el logro de mis objetivos profesionales. A mis seres queridos que con su ejemplo guiaron mi vida y que hoy ya están en el cielo y seguirán siendo mi faro.

**Sara Milagros Cerdán Gil**

En memoria de mis padres Manuel Guarniz Martínez y Blanca Rosa Espinoza Silva Santisteban, quienes forjaron en mi la persona que soy. Al sacerdote Carlos Martín Hernández por su compañía, apoyo y motivación en todo este tiempo de trabajo y estudio.

**Amparo del Rosario Guarniz Chávez**

## **Agradecimiento**

A Dios por protegernos y guiarnos, a Nuestra Madre la Virgen María por acompañarnos en esta experiencia de aprendizaje profesional, a nuestras familias por su apoyo y motivación constantes que nos ayudaron a cumplir nuestra meta, Asimismo, agradecemos a los docentes y asesor de la Universidad Privada “Antonio Guillermo Urrelo”

**Cerdán & Guarniz**

## Resumen

Este estudio de investigación tiene como objetivo principal determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente, en las instituciones educativas de jornada escolar completa (JEC) del distrito de Cajamarca. El enfoque de la investigación es no experimental de corte transversal y de tipo correlacional. La población estuvo conformada por los directores de las nueve instituciones educativas de jornada escolar completa (JEC) del distrito de Cajamarca y 308 docentes. Los instrumentos aplicados fueron dos cuestionarios: uno de 21 ítems correspondiente al liderazgo pedagógico del director y otro de 32 ítems para determinar el desempeño docente, con una valoración en escala tipo Likert de cinco alternativas que va de (1) nunca, hasta (5) siempre. Los instrumentos fueron adaptados del Marco del Buen Desempeño Directivo y Desempeño Docente (2014) del Ministerio de Educación del Perú. La validez y la confiabilidad de los instrumentos se realizaron mediante la técnica Alfa de Cronbach y el juicio de expertos. El estudio estadístico de correlaciones se realizó por medio de Rho Spearman, entre las dos variables, este estudio obtuvo  $R= 0.684$  demostrando que existe una relación fuerte positiva entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en las instituciones de jornada escolar completa (JEC) del distrito de Cajamarca.

**Palabras clave:** Liderazgo del director, desempeño docente, evaluación docente, liderazgo pedagógico

## Abstract

The main objective of this research is to determine the relationship between the pedagogical leadership of the director and the teaching performance, in the (JEC) full-day educational institutions of the Cajamarca district. The population was made up of the directors of the nine full-day educational institutions (JEC) of the Cajamarca district and 308 teachers. The instruments applied were two questionnaires: one of 21 items corresponding to the pedagogical leadership of the director and another of 32 items to determine teaching performance, with a Likert-type scale assessment of five alternatives ranging from (1) never, to (5) Always. The instruments were adapted from the Framework for Good Management Performance and Teaching Performance of the Ministry of Education of Peru. The validity and reliability of the instruments were performed using the Cronbach's Alpha technique and expert judgment. The statistical study of correlations was carried out by means of Rho Spearman, between the two variables, this study obtained  $R= 0.684$ , demonstrating that there is a strong positive relationship between the pedagogical leadership of the director and the teaching performance in full-day school institutions (JEC ) of the Cajamarca district.

**Keywords:** principal's leadership, teacher performance, teacher evaluation, pedagogical leadership

## Tabla de Contenido

<b>Índice de Tablas.....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>xii</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo 1: El Problema de Investigación .....</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Formulación del Problema .....	2
1.3. Objetivos .....	2
1.3.1 Objetivo General.....	2
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4. Justificación.....	3
<b>Capítulo 2. Marco Teórico.....</b>	<b>5</b>
2.1 Antecedentes .....	5
2.2 Teorías de Liderazgo Pedagógico del director.....	10
2.2.1 <i>Liderazgo Transformacional</i> .....	10
2.2.2 <i>Liderazgo distribuido</i> .....	15
2.2.3 <i>Liderazgo pedagógico o Liderazgo Instruccional</i> .....	17
2.2.4 <i>Liderazgo Administrativo</i> .....	20
2.3 Desempeño docente .....	22
2.4 Hipótesis.....	27
2.5 Operacionalización de Variables.....	28
<b>Capítulo 3. Metodología .....</b>	<b>31</b>

3.1	Diseño de Investigación .....	31
3.2	Población y Muestra.....	31
3.2.1	<i>Población</i> .....	31
3.2.2	<i>Muestra</i> .....	32
3.3	Técnicas e Instrumentos .....	33
3.4	Validez y Confiabilidad de los Instrumentos .....	34
3.4.1	<i>Validación por juicio de expertos</i> .....	34
3.4.2	<i>Confiabilidad del Instrumento</i> .....	35
3.5	Procedimiento Metodológico .....	37
3.6	Recojo de Datos .....	38
3.7	Aspectos Éticos .....	38
	<b>Capítulo 4: Resultados y Discusión .....</b>	<b>40</b>
4.1	Resultados .....	40
4.1.1	Análisis e Interpretación de Resultados .....	40
4.1.2	Prueba de Hipótesis.....	45
4.2	Discusión.....	47
	<b>Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>50</b>
5.1.	Conclusiones .....	50
5.2.	Recomendaciones .....	52
	<b>Referencias.....</b>	<b>54</b>
	Apéndice A: Tablas de Procesamiento de Datos.....	61

Apéndice B: Cuestionarios .....75

Apéndice C: Juicio de Expertos .....80

## Índice de Tablas

Tabla 1 Definición conceptual y operacional de las variables.....	28
Tabla 2 Operacionalización de las variables.....	29
Tabla 3 Población (Instituciones Educativas JEC, distrito de Cajamarca).....	32
Tabla 4 Cálculo del tamaño de la muestra de docentes .....	33
Tabla 5 Estratos de la muestra de docentes .....	33
Tabla 6 Validación de instrumentos mediante el juicio de expertos .....	34
Tabla 7 Valores de los niveles de validez.....	35
Tabla 8 Resumen del procesamiento de los casos del liderazgo pedagógico directivo.....	36
Tabla 9 Estadísticas de fiabilidad del liderazgo pedagógico del director.....	36
Tabla 10 Resumen del procesamiento de los casos del desempeño docente .....	36
Tabla 11 Estadísticas de fiabilidad del desempeño docente .....	37
Tabla 12 Estadísticas de fiabilidad del instrumento global .....	37
Tabla 13 Liderazgo pedagógico del director .....	40
Tabla 14 Indicadores para el liderazgo pedagógico del director y sus dimensiones .....	41
Tabla 15 Desempeño docente .....	42
Tabla 16 Indicadores para el desempeño docente y sus dimensiones .....	43
Tabla 17 Liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente .....	43
Tabla 18 Prueba de normalidad .....	45
Tabla 19 Correlación del liderazgo pedagógico del director y el nivel de desempeño docente .....	46
Tabla 20 Interpretación del valor r de la correlación Rho de Spearman .....	47

**Índice de Figuras**

Figura 1Liderazgo pedagógico del director .....	40
Figura 2Desempeño docente.....	42
Figura 3Liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente.....	44

## Introducción

En Perú se viene impulsando la figura del directivo en las instituciones educativas, en una visión coherente con la educación actual, que logre insertarnos en la sociedad del conocimiento. A partir del 2015 el Ministerio de Educación, alineándose con las políticas educativas mundiales inicia la evaluación a docentes para acceder a cargos directivos y su posterior desempeño. Anteriormente, los docentes asumían esta responsabilidad por el mayor tiempo de servicio en la institución, designación que no respondía al perfil que se necesita para lograr los fines de la educación. Lo mismo sucede con la labor docente, en donde el Ministerio de Educación propuso evaluarlos para ascender en las diferentes escalas como en su desempeño en el aula, lo que se viene desarrollando de manera progresiva. Con esto se busca desarrollar un perfil diferente al que ya se conoce: ser transmisores de conocimientos. En tal sentido esta investigación presenta la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director con el desempeño docente en las instituciones de jornada escolar completa (JEC) del distrito de Cajamarca.

Este estudio se desarrolla de la siguiente manera: en el capítulo 1 se aborda el planteamiento del problema en donde se justifica la razón de realizar esta investigación. En el capítulo 2 se desarrolla un breve estado del arte del liderazgo pedagógico directivo, así como del desempeño docente, en este apartado se mencionan las principales teorías sobre ambos aspectos. En el capítulo 3 se presenta el diseño metodológico, la población y muestra, la descripción del instrumento de recojo de datos, la planificación del análisis de datos, así como los aspectos éticos que se tendrán en cuenta en la presente investigación. En el capítulo 4 encontraremos los resultados y la discusión de este estudio y en el capítulo 5 las conclusiones a las que arribamos y las recomendaciones que se aportan a partir de éste estudio. Finalmente encontraremos las referencias bibliográficas para este estudio y los apéndices.

## **Capítulo 1: El Problema de Investigación**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

Esta investigación pretende establecer la relación existente entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente. Ambos se encuentran estrechamente relacionados y juegan un papel fundamental en el logro de aprendizajes significativos de los estudiantes. Las investigaciones realizadas indican que la dirección escolar es un factor clave en el desarrollo de las instituciones educativas (Bolívar, 2015). El directivo escolar debe estar preparado para trabajar en equipo, colaborando y planificando conjuntamente con su personal, delegando funciones para la buena marcha de la institución educativa (Herrera, 2016); debe ser multifacético por los retos que enfrenta (García & Olmo, 2013), retos que consisten en pasar de una dirección unipersonal a un liderazgo compartido (Camarero, 2015).

En algunas investigaciones en educación, se ha planteado siempre un modelo de liderazgo en el que se prioriza la eficacia, se diagnostican problemas educativos, se orienta al docente, se promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se atiende el desarrollo del currículum (Murillo, 2006). Bolívar entiende que el liderazgo pedagógico es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y mediante ella se moviliza a la organización al logro del objetivo común que es la mejora de los aprendizajes de los alumnos. La influencia ejercida no se basa en el poder o autoridad formal. Este liderazgo repercutirá en mejores posibilidades de aprendizaje para el alumnado (Bolívar, 2011). De otro lado, el desempeño docente se valora en términos de la movilización de recursos intelectuales y profesionales, para utilizar determinados objetos de aprendizaje mediante metodologías didácticas pertinentes con profesionalismo ético en un contexto definido (Martínez & Gil, 2018). El Marco de Buen Desempeño Docente MDD considera a los desempeños como las actitudes o acciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que

expresan su competencia, identificando tres condiciones: actuación, responsabilidad y resultados. Desempeño docente es el proceso de movilización de las capacidades profesionales de los docentes, su disposición personal y su responsabilidad social para articular relaciones significativas entre los componentes que impacta la formación de los alumnos, participar en gestión educativa, fortalecer una cultura institucional democrática e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida (Ministerio de Educación, 2014).

En este sentido, en esta investigación se propone establecer la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del directivo y el desempeño docente, en las instituciones educativas de jornada escolar completa (JEC) del distrito de Cajamarca, considerando que ambas variables repercuten positiva o negativamente en el logro de las competencias y aprendizajes de los estudiantes.

## **1.2. Formulación del Problema**

De acuerdo con lo planteado anteriormente, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente, en las instituciones educativas de jornada escolar completa (JEC) del distrito de Cajamarca?

## **1.3. Objetivos**

### ***1.3.1 Objetivo General***

Determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente, en las instituciones educativas de jornada escolar completa (JEC) del distrito de Cajamarca.

### **1.3.2 *Objetivos Específicos***

OE1 Analizar el nivel de liderazgo pedagógico del director en las instituciones educativas de jornada escolar completa (JEC) del distrito de Cajamarca, en una muestra de estudio.

OE2 Identificar el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas de jornada escolar completa (JEC) del distrito de Cajamarca, en la mencionada muestra de estudio.

### **1.4. Justificación**

Las investigaciones desarrolladas a nivel internacional dan cuenta de la importancia del liderazgo pedagógico del directivo y lo sitúan como un factor primordial que influye en el desempeño de los docentes y por ende en los aprendizajes de los estudiantes. La evidencia empírica ha demostrado que una dirección escolar con liderazgo pedagógico tiene efectos positivos en los aprendizajes de los estudiantes, la calidad de enseñanza y el clima organizacional en la comunidad educativa (Cuenca & Pont, 2016). Estas dejan en claro que sin docentes capacitados que muestren un alto desempeño, y sin directivos líderes pedagógicos en la dirección de las instituciones educativas, con la potestad necesaria para poder decidir y ejecutar acciones, la escuela eficaz y el desarrollo escolar tienen pocas posibilidades de realizarse (Contreras, 2016).

Ambas funciones, liderazgo pedagógico directivo y desempeño docente, son agentes importantes en el proceso educativo y el logro de las políticas que en este sector se ha trazado nuestro país a través del Ministerio de Educación, por tal razón es necesario establecer si existe una relación importante entre estas dos variables, ya que influyen directamente en el desarrollo de las competencias y en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, en consecuencia, inciden en el avance del Proyecto Educativo Nacional 2036.

Determinar la relación entre las variables de estudio resultará de importancia, ya que contribuirá al desarrollo teórico de la gestión educativa, pues por un lado, se podrán establecer elementos importantes en cuanto al desempeño docente, y por otro lado, profundizar en la comprensión del rol del director escolar a través del liderazgo pedagógico eficaz. Todo ello repercutirá en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y en el desarrollo de la educación en nuestra región y país.

## Capítulo 2. Marco Teórico

### 2.1 Antecedentes

La investigación sobre el tema de liderazgo pedagógico directivo se está desarrollando a nivel internacional, en América Latina se encuentra evidencia, especialmente en el país vecino de Chile en donde existen programas de formación de directores de instituciones educativas por parte del Ministerio de Educación (Mineduc). También existen numerosos estudios en las distintas universidades pues se entiende que los resultados positivos en una institución educativa dependen de la buena administración y de las competencias de liderazgo que tengan los directivos, por lo que su formación académica es una preocupación fundamental, ya que se buscan resultados de excelencia.

Leithwood (2009) en su investigación “¿Cómo liderara nuestras escuelas? Aportes desde la investigación – Efectos del liderazgo colectivo sobre el logro escolar”, estudio tomado por la Fundación CAP quien está involucrada en el mejoramiento educativo de 25 escuelas municipalizadas ubicadas en las regiones de Atacama, Coquimbo y BíoBío. En su capítulo tres “Efectos del liderazgo colectivo sobre el logro escolar”, tuvo como objetivo estimar el impacto del liderazgo colectivo o distribuido en variables claves relacionadas con los profesores e indagar sobre la contribución relativa de las distintas fuentes de liderazgo. La población fue determinada por 2570 maestros correspondientes a 90 escuelas primarias y secundarias de Canadá, en donde los directores obtuvieron una  $M = 5,30$  y los administradores distritales una  $M = 5,28$ . Las pequeñas desviaciones estándar de estos puntajes indican una considerable anuencia entre los encuestados acerca de la influencia percibida de estos dos roles. De lo que se concluye que, el liderazgo del director ejerce mayor influencia sobre los docentes a diferencia a otras fuentes de liderazgo.

Horn (2013) en su tesis doctoral “Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje”, desarrollado en la Universidad Autónoma de Madrid, tuvo como

objetivo de estudio número tres: identificar las variables de antecedente y prácticas de liderazgo que inciden en el desempeño docente a través de las variables mediadoras, cuantificando su aportación, logró determinar lo siguiente: Cuando se revisa la relación entre antecedentes internos de los directivos reportados por los docentes y las prácticas de liderazgo, los resultados indican una fuerte asociación de variables. El nivel de compromiso y responsabilidad que los docentes perciben en sus directores, está altamente correlacionado con la percepción sobre todas las prácticas de liderazgo que estos realizan (coeficientes de correlación altamente significativos y sobre 0.5). Asimismo, el nivel de apertura y el sentido democrático que perciben los docentes de los directores, está altamente correlacionado con sus prácticas (coeficientes de correlación altamente significativos y sobre 0.5 en el caso de las prácticas 1, 3 y 4 (establecen dirección y estructuran la escuela para facilitar el trabajo, monitoreo del trabajo docente y reconocimiento y acogida a docentes); coeficiente de correlación cercano a 0.4 en el caso de la práctica 5 (uso de evaluaciones externas). Estos dos índices que agrupan características personales de los directivos, tienen especial fuerza en el caso de las prácticas 1 y 4 (aquellas que establecen dirección y estructuran la escuela para facilitar el trabajo y con las de reconocimiento y acogida a docentes)

Raxuleu (2014), en su estudio "Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A.", investigación realizada para optar el grado académico de licenciado en la Universidad Rafael Landívar, cuyo objetivo principal fue: Describir la vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente. La muestra estuvo dada por directores, docentes y estudiantes de Tercero Básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar mencionado con anterioridad. Se aplicó una fórmula muestral estratificada para selección a los 158 estudiantes que participaron como informantes, de los

268 que conforman la población total de estudiantes de tercero básico de todos los institutos. En el caso de los directores y docentes se trabajó con la población total, 9 y 70 respectivamente. Para la obtención de los resultados utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson para cuantificar la vinculación o correspondencia entre las dos variables: Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente de ésta investigación cuya media correlacional fue de 0.87 los valores correlativos son cercanos a uno (1), por lo que se considera que existe una alta vinculación entre liderazgo del director y desempeño pedagógico docente.

La investigación sobre el tema de liderazgo pedagógico del director y su relación con el desempeño docente se está desarrollando también en nuestro país, así, se encuentran diferentes trabajos de investigación en las distintas universidades sobre este tema educativo tan importante y nuevo. Entre ellos y para efectos de esta investigación se citan los siguientes:

Mestanza (2017) investigó sobre “Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca”, del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana”, investigación para optar el grado de maestría en la Universidad Garcilaso Inca de la Vega, sus objetivos específicos, fueron: identificar la relación entre la capacidad del directivo en la gestión institucional y el desempeño profesional de los docentes, la habilidad en el manejo administrativo de los recursos educativos y el desempeño profesional de los docentes y la competencia en la orientación de los procesos pedagógicos y el desempeño profesional de los docentes. Es una investigación de tipo descriptivo, su diseño transeccional o transversal correlacional - causal. La población estuvo constituida por 58 integrantes de la comunidad educativa; es decir, por el director, una subdirectora y 56 docentes, ocho de educación inicial, 24 de educación primaria y 24 de educación secundaria. Los instrumentos fueron el cuestionario sobre liderazgo pedagógico del director y la ficha de observación del desempeño profesional docente. Los resultados de la investigación,

según la Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson, indican que no existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional docente.

Asimismo, Macahuachi y Gonzales (2016) en su investigación “Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora De La Esperanza Del Distrito de Tambopata de Puerto Maldonado - 2016”, investigación para optar por el título de licenciado en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, tuvieron como objetivo determinar en qué medida se relaciona el liderazgo del director con el desempeño laboral docente. En este estudio participaron 70 docentes, quienes desarrollaron los cuestionarios respectivos. Los resultados obtenidos muestran un alto valor del coeficiente de correlación que existe entre la variable predictora “liderazgo” y la variable criterio “desempeño laboral docente”:  $R= 0.605$ ; indicando una correlación positiva superior a la media. El coeficiente de variable predictora: Liderazgo es  $B= 0.001$ , indicando que esta variable explica totalmente el desempeño laboral docente, pues se acepta la hipótesis nula, esto es, el valor de signo es menor al valor de alfa; en efecto,  $\text{signo} = 0.997 < = 0.05$ . En conclusión, en los resultados de esta investigación se estableció que efectivamente, existe una relación directa y significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente lo cual indica una correlación directa entre ambas variables.

Arana y Coronado (2017) en su investigación “Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro” para optar el grado de maestría en la Universidad Marcelino Champagnat. Tuvieron como propósito determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente. El diseño que utilizaron fue correlacional y el instrumento empleado fue el cuestionario de liderazgo directivo. Para efectos de la investigación se aplicó el cuestionario a una población constituida por 48 docentes. Para medir el desempeño docente se tomaron en cuenta los resultados de las evaluaciones que fueron obtenidas del Departamento de Dirección Académica de la Institución.

Las pruebas estadísticas para el análisis de las correlaciones fueron Pearson, para relacionar los estilos transformacional y estratégico con la variable desempeño docente, y Spearman para relacionar democrático y autocrático con desempeño docente. Los resultados de las correlaciones entre los estilos de liderazgo directivo y desempeño docente indican que los estilos democrático y transformacional tienen coeficientes de correlación directa y significativos de 0.346 y 0.393 ( $p < 0.05$ ), por lo que existe relación entre estas dos dimensiones y desempeño docente, señalando que el estilo que más predomina es el Liderazgo Transformacional relacionado con un alto nivel de desempeño de los docentes en la institución educativa. Por lo tanto, se concluye que existe relación directa entre liderazgo transformacional y desempeño docente.

En el estudio de investigación de Antonio (2018) “El liderazgo pedagógico directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primaria pertenecientes a la Red N° 16, de la UGEL 03, de Lima” para optar el grado Académico de Maestría, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tuvo como objetivo especificar la relación entre el liderazgo pedagógico directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primaria, pertenecientes a la Red N°16, de la Ugel 03, Lima, 2018. El tipo de investigación responde al no experimental, de diseño cuantitativo transaccional y de estudio descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por 59 docentes de cinco instituciones educativas públicas del nivel primaria. Los instrumentos aplicados fueron un cuestionario de 10 ítems correspondientes al liderazgo pedagógico directivo y otro de 40 ítems referidos al desempeño docente. El estudio estadístico de correlaciones por medio de Rho Spearman, entre las variables, obtuvo una significancia de 0.283; de esta forma se acepta la hipótesis nula, confirmando así que no existe significancia de relación entre las variables de estudio.

## **2.2 Teorías de Liderazgo Pedagógico del director**

Con respecto al liderazgo pedagógico se han estudiado diferentes tipos, identificándolos desde la observación del desempeño de los directivos escolares en los diferentes niveles educativos. A continuación, se detallan algunos enfoques que han sido ampliamente estudiados por la investigación teórica y empírica y que dan sustento a este trabajo de investigación.

### **2.2.1 *Liderazgo Transformacional***

Este tipo de liderazgo es capaz de producir una transformación fundamental y trascendente en la organización, demostrando comportamientos y prácticas en el líder que comunican una visión motivadora, expresando altas expectativas del desempeño de sus colaboradores y proyectando autoconfianza y confianza en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas colectivas (CEPPE, 2009). El liderazgo transformacional tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978, época donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos: el transaccional y el transformacional, pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado liderazgo Transformacional, actualmente vigente en todos los contextos organizacionales (Fernández & Quintero, 2017). Los factores fundamentales que describen la teoría del liderazgo transformacional según Bass son: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual, la consideración individual y la tolerancia psicológica.

#### **) Influencia idealizada:**

El líder entusiasma, transmite confianza, respeto, actúa de modo que quienes le siguen lo admiran y lo quieren imitar, convirtiéndose en un modelo con un alto grado de poder simbólico. Los líderes dan ánimo, aumentan el carisma, entusiasmando a sus seguidores, para seguir sus ideales, comunicando sus

visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad (Bass, 1985; Burns, 1978). Estos líderes transmiten una visión clara de sus objetivos, lo que estimula a los colaboradores para lograr niveles elevados de desempeño en el desarrollo de sus actividades.

) **Consideración Individual:**

El líder posee esta destreza que le permite diagnosticar necesidades individuales y atenderlas también de forma individualizada, tratando a cada uno de los colaboradores del grupo de manera personal, a quienes les imparte formación y aconseja, teniendo en cuenta sus necesidades para guiarlos según su potencial, actuando como entrenador, brindando oportunidades de aprendizaje, creando un clima de apoyo; escuchando y delegando responsabilidades, dando luego un feedback constructivo al subordinado.

) **Estimulación Intelectual:**

El líder fomenta nuevos enfoques para resolver antiguos problemas, insistiendo en aptitudes como la inteligencia y la racionalidad en la solución de problemas; asimismo, motiva a sus colaboradores a pensar el modo de realizar las diferentes actividades. Según Bass (1985) y Burns (1978), los colaboradores se transforman en solucionadores de problemas, más efectivos, sin la facilitación del líder, llegando a ser innovadores potenciales con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

) **Motivación Inspiracional:**

El líder aumenta el optimismo y el entusiasmo en sus colaboradores, creando una visión estimulante y atractiva para ellos. Con su capacidad altamente comunicativa sabe transmitir su visión con palabras que convencen, a la vez que lo hace con su propio ejemplo.

) **Tolerancia psicológica:**

El líder sabe utilizar el sentido del humor con sus colaboradores para indicarles sus probables equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros, para aprender a ser tolerantes ante los errores de los demás, cultivando la empatía, la paciencia en la resolución de problemas.

Estos factores establecidos por Bass (1985) y Burns (1978) son interdependientes, pero a su vez se relacionan entre sí, manifestándose en conductas que implican la motivación de sus colaboradores para hacer más de lo que en principio esperaban obtener. El liderazgo transformacional expuesto por Bernardo Bass, es éxito al cambiar la motivación del individuo, buscando elevar el deseo de logros, superación y autorrealización de sus colaboradores, promoviendo el desarrollo del grupo y las organizaciones.

Leithwood (1999) ha centrado sus estudios en temas educativos como el mejoramiento escolar, políticas educativas y liderazgo educativo pedagógico. Este autor señala que el liderazgo transformacional es el más idóneo para ser desarrollado en las instituciones educativas ya que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, produciendo cambios, acoplándose perfectamente en la dinámica desarrollada. El líder transformacional promueve relaciones caracterizadas por la confianza, el respeto mutuo entre otros, aspectos que favorecen tanto la satisfacción laboral individual como la colectiva, apoyándolos en su crecimiento, en medio de un clima de armonía y empatía (Omar, 2011). En base a los aportes de Leithwood (Bolívar, 2010), se han establecido cuatro categorías relacionadas con el liderazgo del directivo escolar que impactan en la labor docente y los aprendizajes:

**Categoría 1: Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo)**

Los directivos deben proyectar con claridad una visión y misión de organización en la comunidad educativa, centradas en la labor reflexiva y en la formación continua de los docentes, identificando y desarrollando oportunidades para lograr las metas en común.

**Categoría 2: Desarrollar al personal**

El director escolar, en su rol de líder pedagógico, debe ofrecer los mecanismos y recursos necesarios para potenciar productivamente las capacidades de toda la organización, principalmente de los docentes quienes tienen un papel fundamental en el proceso educativo, según las metas trazadas. De esta forma tendrán una mejor respuesta ante los retos que se les presenten.

**Categoría 3: Rediseñar la organización**

El director escolar con liderazgo pedagógico, debe proporcionar las condiciones y espacios para el aprendizaje, movilizandoe efectivamente la organización. Para lograrlo debe lograr motivar a sus miembros a poner en práctica una cultura colaborativa y participativa en donde, los docentes sean parte de la toma de decisiones.

**Categoría 4: Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje**

El director de forma planificada y concertada, buscando la mejora de los aprendizajes debe llevar a cabo la supervisión, no en un sentido de vigilancia e imposición, sino como una forma de motivar e incentivar a los docentes a mejorar su labor en las aulas.

De acuerdo con la presente investigación y en coherencia a las categorías expuestas, podemos rescatar que cada una de ellas tiene como objetivo lograr que los miembros de la comunidad educativa se desarrollen en sus roles a partir del liderazgo directivo. Específicamente se señala que los directivos son quienes deben liderar toda esta serie de actitudes y aptitudes a lograr en los docentes, para generar un cambio sustancial en su

desempeño, ya que son una parte fundamental del proceso educativo. Puntualmente nos centramos en la categoría “desarrollar al personal”. Esta categoría confirma la disponibilidad y habilidad de los directivos pedagógicos para empoderar y potenciar a los docentes, asesorándolos, motivándolos y monitoreándolos en su labor pedagógica.

Para Robinson et al. (2007) tener un liderazgo eficaz implica poner en práctica cinco dimensiones de liderazgo, de las cuales la dimensión que está más fuertemente asociada con los resultados positivos de los estudiantes es la de “promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores”. La participación de líderes en el aprendizaje docente les proporciona un conocimiento profundo de las condiciones necesarias para que el personal pueda realizar y sostener los cambios necesarios para mejorar los resultados educativos, estas dimensiones son:

) **Establecimiento de metas y expectativas:**

El Director comunica a los miembros las metas y los objetivos en común, para que éstos se comprometan y logren mejorar su desempeño profesional.

) **Obtención y asignación de recursos en forma estratégica:**

El Director implementa estrategias para generar y asignar recursos según la necesidad educativa, sustentada por la labor docente y lo que esto implica.

) **Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo:**

El Director planifica y coordina las visitas a las aulas y desarrolla la retroalimentación reflexiva.

) **Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente:**

El Director busca el desarrollo profesional de los docentes, ya que hacerlo contribuirá con la calidad de la enseñanza impartida a los estudiantes.

J **Asegurar un entorno ordenado y de apoyo:**

El director garantiza el orden en el entorno escolar; es decir evita las interrupciones en el desarrollo del trabajo educativo. Por otro lado esta dimensión se orienta a contar con un entorno que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.

### **2.2.2 Liderazgo distribuido**

En este tipo de liderazgo el director pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. La mejora del centro depende de la acción conjunta de los propios implicados, donde el directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes (Murillo, 2006). Con relación al liderazgo distribuido, Leithwood y Riehl (2009) coinciden en que este se encuentra relacionado con la distribución del poder e influencia para la concentración en propósitos académicos compartidos. El liderazgo distribuido posee diferentes acepciones e interpretaciones que han complejizado su conceptualización; así, Bolden (2011) refiere algunas como: compartido, colectivo, colaborativo, coliderazgo, disperso, emergente o nuevo liderazgo. De la misma manera, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Pont et al., 2009) se refieren a éste como liderazgo delegado, disperso, compartido, en equipo y democrático. Una mención especial es la acepción de liderazgo de Hargreaves y Fink (2007); para ellos el liderazgo distribuido no es un fin en sí mismo, sino que más bien es la manera en que se distribuye, y la razón tras dicha distribución, determinan el éxito de la práctica. Cada patrón de distribución tiene puntos fuertes y débiles, según el contexto escolar.

El principio básico del liderazgo distribuido es un liderazgo compartido por toda la comunidad escolar (MacBeath, 2005), esto implica un cambio de cultura en la escuela el cual implica una mejora y esta se logrará cuando exista una acción conjunta de los miembros de la comunidad educativa en equipos de trabajo, que elaboren tareas para lograr un fin compartido;

en este esquema los directivos identifican y proponen tareas y metas y generan un clima de confianza, reflexión, apertura y colaboración (Crawford, 2005). De esta manera, se puede asegurar que el liderazgo distribuido implica la acción de todos los miembros de la comunidad escolar, poniendo en movimiento sus habilidades para el logro de objetivos comunes, de esta manera el liderazgo se expresa horizontalmente, en todos los niveles de la escuela (Harris & Chapman, 2002). Esta “dispersión” del liderazgo lejos de diluir el compromiso provoca el concurso de la comunidad educativa logrando que la transformación y la mejora se establezcan como el sello distintivo de esa organización (Bennett et al., 2003).

Este planteamiento supone una profunda redefinición del papel del director quien, en lugar de ser un mero gestor burocrático, pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. En base a lo anterior García (2017), establece en su estudio “Innovación educativa desde el liderazgo distribuido: Estudio de caso escuela pública Española” las siguientes dimensiones del Liderazgo Distribuido:

) **Visión, misión y metas compartidas:**

Esta dimensión implica que todos los miembros de la comunidad educativa están comprometidos con las metas compartidas, con un sentido de propósito a largo plazo, se considera que la escuela cuenta con un conjunto de valores compartidos que guían los esfuerzos y promueven la confianza y el compromiso entre los directivos, docentes, personal administrativo y comunidad educativa.

) **Prácticas de liderazgo distribuido:**

Existe delegación del trabajo, y el director asume que la suma de las acciones representa más que las partes, pues el trabajo participativo se traduce en un aprendizaje para la organización. El directivo considera que las formas de liderazgo más participativas dan mejores resultados.

)] **Desarrollo profesional de los docentes:**

Se relaciona con la reflexión y el diálogo para orientar, aprovechar y mejorar las habilidades y conocimientos de todos los docentes e incluye la planificación del desarrollo profesional de todo el equipo.

)] **Decisiones compartidas en la organización:**

Se trabaja sobre la base de la cooperación en vez de la competencia para promover la productividad dentro de la escuela, con una visión holística de la organización y con las prácticas profesionales flexibles.

Sin embargo, es importante precisar que el liderazgo distribuido no significa delegar funciones o asignar tareas, tampoco es inorgánico o una serie de acciones personales inconexas, es decir no se trata de que cada uno desarrolle lo que estime conveniente; en este sentido los directivos tienen la responsabilidad de coordinar el equipo de trabajo que compone la comunidad escolar (Cayulef, 2007).

### **2.2.3 Liderazgo pedagógico o Liderazgo Instruccional**

El término de liderazgo pedagógico comienza a ser utilizado en el ámbito educativo aproximadamente a finales de la década de los ochenta, cuando aparecen cambios estructurales en los sistemas educativos, relacionados con la reestructuración de las escuelas, y procesos de descentralización. Se centra en la organización de buenas prácticas en la escuela y en el incremento de los resultados de aprendizaje, involucrándose más en el desarrollo profesional de los docentes y en las tareas relacionadas a la pedagogía (Freire & Miranda, 2014). De otro lado, Robinson (2010) establece, a partir de la investigación empírica, tres conjuntos de competencias requeridas para un liderazgo pedagógico efectivo:

- )] Emplear un amplio conocimiento de la enseñanza y el aprendizaje.
- )] Resolver problemas complejos basados en la escuela.
- )] Fomentar la confianza relacional con el personal, las familias y el alumnado

existiendo un alto grado de interdependencia entre los tres.

Un liderazgo pedagógico efectivo requiere tener competencias en la gestión y promover los procesos que mejoran la enseñanza de su profesorado, emplear los conocimientos para resolver los problemas que surgen en la mejora de los aprendizajes y utilizar sus conocimientos, capacidad de resolución de problemas y sus habilidades interpersonales de manera que se construya la confianza relacional en su comunidad escolar.

Bolívar (2011) afirma que el liderazgo pedagógico es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar mediante ella a la institución hacia la mejora de los aprendizajes, toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de los aprendizajes alcanzados por los estudiantes. En estas líneas de acción, resulta esencial que el equipo directivo cree espacios y entornos que faciliten y apoyen el desempeño del profesorado, lo que repercutirá en la mejora de los aprendizajes. El liderazgo del director puede impactar de manera directa e indirecta en la mejora de la actividad docente al crear las condiciones adecuadas para buenos aprendizajes (Leithwood & Louis, 2011). En esa medida, el liderazgo pedagógico desarrolla una labor transformadora, ya que no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va cambiándolas para mejorar la educación y las prácticas docentes (Bolívar, 2011).

La característica central de este tipo de liderazgo es la atención al trabajo de los docentes, en acciones como: retroalimentar las estrategias de enseñanza, preocuparse del desarrollo profesional docente, que no se distraigan o sean interrumpidos en su labor pedagógica, establecer objetivos ligados a los resultados académicos, monitorear estos resultados y promover altas expectativas. En consecuencia, podemos entender al liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los

directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación, el logro de los objetivos y de la visión de la institución educativa (Bolívar, 2010).

Los buenos directores se comprometen con los valores pedagógicos: son buenos pedagogos, creen y confían en su equipo y como expertos e impulsores del trabajo en equipo, son ejemplo del accionar cooperativo, no solo en lo que concierne al trato de alumnos y profesores entre sí, sino como máxima pedagógica de la dirección escolar y del día a día en la escuela. Se afirma que el liderazgo pedagógico no se basa en el control ni la supervisión, sino que está al servicio del desarrollo del profesorado y de la escuela, debe ser visto como un proceso integral, en el que se genera un común denominador para el desarrollo personal, las necesidades del profesorado y las metas y visiones de la escuela.

En cuanto a liderazgo pedagógico del director el Ministerio de Educación del Perú (Minedu, 2014), señala que la reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. El liderazgo pedagógico exige a los directivos asumir un compromiso para mejorar los asuntos escolares, como motivar a los docentes, desarrollando en ellos habilidades y capacidades para un mejor desempeño de sus funciones. Por último, hacer posible que el docente tenga las condiciones necesarias para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Las características de liderazgo pedagógico con referencia a los directivos, son:

) **Capacidad técnica:**

El líder directivo debe tener una capacidad técnica que le permita al monitorear y evaluar la práctica pedagógica de los docentes, darles el soporte y acompañamiento respectivo para orientar el aprendizaje de los estudiantes.

) **Manejo emocional y situacional:**

El director debe tener la capacidad de relacionarse adecuadamente con los profesores, demostrándoles un buen trato. Por consiguiente, contar con un ambiente laboral acogedor. Además, el director debe ser capaz de adaptarse a diferentes contextos y cambios propiciando la participación y el trabajo en equipo.

) **Manejo organizacional:**

El líder pedagógico debe ser capaz de estructurar eficazmente una organización escolar, considerando la importancia de la buena práctica pedagógica de los docentes en el aprendizaje de los estudiantes.

De lo anteriormente expuesto se observa que el papel del director y su liderazgo pedagógico es muy importante e influyente para el logro de las metas educativas en nuestro país, por ello es imperativo que sean fortalecidos en las características mencionadas. Es necesario que el ministerio de educación apueste por su preparación y formación para que ejerzan un liderazgo que afecte de manera positiva en el desempeño de los docentes a su cargo.

#### ***2.2.4 Liderazgo Administrativo***

Para Calderón (2012), la cultura administrativa que se busca implementar en los directores de los centros educativos fija su atención en el desarrollo de competencias administradoras en donde el eje rector de las mismas sea la planificación, entendida, como el esfuerzo de racionalizar los procesos de cambio de acuerdo con ciertas metas y determinadas políticas. Esta planificación, deberá centrarse en predecir las posibilidades que le permitan alcanzar los objetivos buscados con el esfuerzo conjunto de todos los miembros de la institución. La globalización administrativa en el campo educativo requiere de líderes administradores capaces de desarrollar las siguientes competencias:

) Tener una percepción real de su centro escolar (diagnóstico)

- ) Que sepa proyectar y pronosticar los logros que puede alcanzar partiendo de su realidad (visión)
- ) Que tenga claro a dónde dirigir su institución educativa (objetivos)

El dominio de estas competencia en los líderes administradores educativos les dará la posibilidad de construir proyectos direccionados a la consecución de metas comunes del colegiado y de esta manera tener mayores posibilidades de lograr los propósitos buscados. En el ámbito educativo, factor importante lo juega el equipo de trabajo, el cual, de acuerdo a la capacidad de liderazgo que sustente el administrador, permitirá que esta fuerza sea una palanca en el desarrollo educativo y en el logro de resultados que satisfagan a los alumnos y a los padres de familia, ya que se conforma una mística de trabajo que los identifica como miembros de la comunidad educativa.

Para Rodríguez (2011), existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: el primero referido a la administración de los centros educativos y el segundo centrado en los aspectos curricular y pedagógico. El primero supone las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela (Castillo, 2005). En cuanto al segundo, los estudios demuestran que los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución (Freire & Miranda, 2014).

El liderazgo administrativo en una comunidad de aprendizaje debe aunar los esfuerzos de la institución, los estudiantes y el resto de la comunidad para crear planes en conjunto que permitan desarrollar una educación de calidad que atienda las necesidades de todos los

estudiantes. Además, debe empoderar al personal de la escuela para que tomen las decisiones que sean necesarias y para que actúen de acuerdo a estas decisiones para generar los cambios esperados. La habilidad del director como líder administrativo tiene una gran influencia en la aceptación del cambio. De hecho, el mejor uso de los recursos humanos a través del trabajo en equipo y la cooperación entre las diferentes funciones de la organización aumentará la velocidad en que se introducen los cambios y las innovaciones, y reducirán la resistencia y el conflicto que puede ocurrir ante el inicio de proyectos nuevos en la escuela (Castillo, 2005).

En lo anteriormente expuesto, constatamos que existen diferentes tipos de liderazgo los que enfatizan en la persona y el quehacer de los directivos lo que influye en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

### **2.3 Desempeño docente**

Hablar de desempeño docente implica un concepto que se pone en práctica diariamente en las instituciones educativas de nuestro país, sobre todo se alude a él en términos de evaluación de los docentes. Según Peña (2002), el término desempeño profesional es toda acción realizada o ejecutada por un individuo y que será medido en base a su ejecución. El desempeño profesional docente es la actuación del profesor de acuerdo a sus competencias pedagógicas para orientar, guiar, y evaluar el proceso de aprendizaje del alumno, para ello se debe tener el dominio de tareas y funciones específicas para la función docente.

Para el grupo sobre desempeño docente que apoya a la Orealc<sup>1</sup>, se trata de

el proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los alumnos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática, e intervenir

---

<sup>1</sup> Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.

en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida. (Robalino, 2005, p. 11)

El desempeño docente se valora en términos de la movilización de recursos intelectuales profesionales para utilizar determinados objetos de aprendizaje mediante metodologías didácticas pertinentes, con profesionalismo ético en un contexto definido (Castro, 2015). La evaluación del desempeño docente se constituye en un indicador para obtener información y datos sobre la calidad de los docentes que se encuentran laborando en las instituciones educativas, para luego monitorear y acompañar su acción educativa, esto nos ofrece los siguientes beneficios:

- ) Tomar decisiones en relación a los asensos, reconocimientos, ratificaciones en el cargo, etc.
- ) Tomar conocimiento sobre las competencias y capacidades en la práctica docente que realiza en el aula.
- ) Ofrece información para hacer retroalimentación a los docentes, a partir de conocer cómo se desenvuelve en su labor docente.

Frente a estas definiciones del desempeño docente, es importante destacar un aspecto central bajo el cual se pueden reconstruir los componentes que articulan y dan sentido a este concepto, se trata del profesionalismo.

El pilar fundamental de la calidad educativa son las capacidades profesionales docentes: si los alumnos no se encuentran en sus aulas con docentes capaces de generar mayores oportunidades de aprendizaje, no se producirá un genuino mejoramiento de la calidad educativa (Unesco, 2013); es así que, el desempeño docente ha llamado la atención de quienes buscan una mejora de la educación, ya que se asocia fuertemente con el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Díaz (2006) manifiesta que el desempeño docente es todo aquello que tiene

que hacer, demostrar y reflejar el docente en el aula de clase como profesional de la educación; la palabra todo, incluye dentro del ámbito tecnológico, el trabajo de planificación curricular, las estrategias didácticas que aplica, los medios y materiales didácticos que emplea y la evaluación. El conjunto de las acciones técnicas y metodológicas configuran el trabajo del docente en el aula de clase, y dependiendo de las formas y características con que se organizan y aplican, se medirán sus efectos y resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para la Unesco (2006) el desempeño docente es el proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los alumnos, participar en gestión educativa, fortalecer una cultura institucional democrática e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida.

Montenegro (2003) propone un modelo integrado de desempeño docente, tras haber revisado otros, de países como Brasil, Reino Unido, Colombia, y Estados Unidos. Este autor señala que dentro del campo institucional que influye en el desempeño docente está la gestión escolar del director; tanto el director como el docente deben trabajar coordinada y reflexivamente; con el objetivo de lograr el aprendizaje del estudiante. Estableció tres tipos de desempeño docente:

### **) Desempeño como acción situada**

El desempeño docente está basado en el cumplimiento de la labor que debe desempeñar el docente en el aula, convirtiéndolo en una competencia que se pueda evaluar.

### **) Desempeño determinado por factores**

Son muchos los factores relacionados con el desempeño:

**Docente:** Un docente debe tener una formación profesional relacionada a su calidad de vida buscando satisfacer sus necesidades para su propio bienestar, su desempeño adecuado establecerá su desenvolvimiento correcto, ya que si él está motivado podrá motivar a sus colegas y claramente a sus educandos.

**Estudiante:** También debe tener una condición de bienestar adecuada, dependerá en su mayoría de la educación o enseñanza que se ejerza dentro del hogar y su entorno, es así, que podrá mostrar interés en sus estudios sin medios de distracción.

**Contexto:** Establecido por su centro educativo y los recursos humanos como físicos, entre ellos una adecuada infraestructura, las relaciones de afecto que se den como las relaciones humanas, el grado de autonomía, cooperación y aceptación.

### J **Desempeño en Campos de Acción**

Se fundamenta en su formación como educador, su proyecto de vida y la autoestima que maneje sobre sí mismo. Dentro del salón de clases, se desenvuelve según el desempeño esperado. En la institución, desarrolla su nivel de competitividad profesional y las relaciones que lograrán la calidad educativa esperada. De acuerdo con el contexto socio cultural, su nivel de relación no solo será dentro de la institución si no con muchas más personas que se encuentran dentro de la comunidad educativa. Los tipos de desempeños mencionados deberán ser asumidos por el docente quien deberá cumplir con responsabilidad los compromisos asumidos como profesional.

Respecto a la evaluación de desempeño, Martínez y Guevara (2015) lo precisan como un proceso sistemático, que busca valorar la calidad del desenvolvimiento de los docentes en el proceso de aprendizaje de los estudiantes mediante un monitoreo constante. Esto significa que no está referida a la verificación de conocimientos, sino que está orientada a valorar de qué manera son capaces de cumplir responsablemente sus tareas pedagógicas en el aula y cómo

promueven en sus estudiantes la práctica de estrategias efectivas de aprendizaje. Así pues, la evaluación del desempeño docente permite analizar y valorar la práctica pedagógica en un contexto determinado con criterios específicos que determinen sus fortalezas y los aspectos por mejorar con la implementación de diversas estrategias que fomentan el desarrollo profesional.

Esquerre y Pérez (2021) señalan que en el caso peruano se han logrado establecer criterios referidos al desempeño docente, se encuentran enmarcados en una política de evaluación permanente y está orientada a tres dimensiones específicas en las que se desenvuelve el personal docente: pedagógica, política y cultural. Estas se extraen de las nueve competencias que se precisan en el MBDD (Minedu, 2012); sin embargo, al evaluarlas, hasta la actualidad, solo se han considerado criterios referidos al desempeño en el aula, los cuales se valoran a través de las rúbricas establecidas para ello. La puesta en valor del desempeño docente se convirtió en una política, expresada en el Proyecto Educativo Nacional a 2021 y ratificada en el Proyecto Educativo Nacional al 2036 en la orientación estratégica 2, apartados h,i,j , que señalan la importancia de la formación integral y permanente de los docentes desde la etapa inicial hasta la formación en servicio para asegurar su buen desempeño (Consejo Nacional de Educación [CNE], 2020) .

En el Marco del Buen Desempeño Docente se señala que la sociedad actual exige al profesorado una profesión transformada con capacidad investigativa, pensamiento crítico reflexivo, autonomía para la toma de decisiones que le permita optimizar sus estrategias de enseñanza; en suma, una nueva docencia. Desde esa mirada, existen cuatro enfoques que demanda el desempeño del profesorado (Minedu, 2012).

- )] **El enfoque sobre el aprendizaje:** Exige cambiar la asimilación acrítica de los conocimientos para transformarlos en participación activa por parte de los estudiantes siendo constructores de su aprendizaje.

- ) **El enfoque sobre la persona aprendiz:** Reconoce que cada estudiante es único, valioso y autónomo para construir su propio aprendizaje, por eso, los docentes deben valorarlo en su diversidad cultural.
- ) **El enfoque sobre las oportunidades de aprendizaje:** El aprendizaje traspasa las aulas, por ello los docentes deben considerar todos los espacios externos como válidos para el logro de competencias de los estudiantes.
- ) **El enfoque sobre la pedagogía:** Requiere una transformación de enseñanza oral, al uso de diversas estrategias que faciliten la participación activa de los estudiantes en el logro de sus aprendizajes.

Sea cual sea el enfoque que se considere prioritario, el desempeño docente tiene una influencia muy importante en la forma en que los estudiantes generan sus aprendizajes, lo que indica la importancia y necesidad de fortalecerlo.

## 2.4 Hipótesis

**Hipótesis (H1):** El liderazgo pedagógico del director, en las instituciones educativas de jornada escolar completa (JEC) del distrito de Cajamarca está relacionado de manera directa y positiva con el desempeño docente.

**Hipótesis Nula (H0):** El liderazgo pedagógico del director, en las instituciones educativas de jornada escolar completa (JEC) del distrito de Cajamarca no está relacionado de manera directa y positiva con el desempeño docente.

## 2.5 Operacionalización de Variables

**Tabla 1**

*Definición conceptual y operacional de las variables*

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>
Liderazgo pedagógico del director.	El liderazgo pedagógico es un proceso para ejercer una influencia en torno a una visión común, centrada en la mejora, asumida por el conjunto, una dinámica colectiva de trabajo, un intercambio de conocimientos y habilidades, una efectiva transformación de actitudes, motivaciones, comportamientos (Bolívar, 2015). Estos procesos incluyen la Planificación institucional, participación democrática, condiciones de aprendizaje, Evaluación de la gestión, Comunidad de aprendizaje, Calidad de los procesos pedagógicos.	Nivel de liderazgo pedagógico medido a través del cuestionario de liderazgo pedagógico, que mide Planificación institucional, participación democrática, condiciones de aprendizaje, Evaluación de la gestión, Comunidad de aprendizaje, Calidad de los procesos pedagógicos.
Desempeño docente.	Desempeño docente es el proceso de movilización de las capacidades profesionales de los docentes, su disposición personal y su responsabilidad social para articular relaciones significativas entre los componentes que impacta la formación de los alumnos, participar en gestión educativa, fortalecer una cultura institucional democrática e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida. El desempeño docente considera la preparación para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje, participación en la gestión profesionalidad e identidad docente (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2006).	Nivel de Desempeño Pedagógico medido a través del cuestionario de desempeño docente, que considera la preparación para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje, participación en la gestión profesionalidad e identidad docente

**Tabla 2***Operacionalización de las variables*

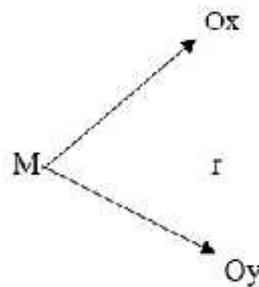
<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Liderazgo pedagógico del director	Planificación institucional	Gestión participativa de la planificación.	1	Cuestionario de liderazgo pedagógico.
		Elabora instrumentos de gestión.	2	
	Participación democrática	Toma decisiones democráticamente.	3	
		Promueve clima escolar favorable.	4	
		Maneja y previene conflictos.	5	
		Promueve la participación de las familias	6	
	Condiciones de aprendizaje	Gestiona uso de infraestructura, equipos y recursos educativos.	7	
		Gestiona el tiempo.	8	
		Gestiona los recursos financieros.	9	
		Gestiona riesgos y situaciones de desastre.	10	
		Orienta al equipo administrativo.	11	
	Evaluación de la gestión	Gestiona la información para tomar decisiones.	12	
		Implementa estrategias de rendición de cuentas.	13	
		Conduce procesos de mejora continua.	14	
	Comunidad de aprendizaje	Gestiona oportunidades de formación para docentes.	15	
		Fomenta trabajo colaborativo entre docentes	16	
		Estimula la innovación en los docentes.	17	
	Calidad de los procesos pedagógicos	Orienta a docentes en los procesos de planificación curricular.	18	
		Propicia una práctica pedagógica basada en la diversidad.	19	
		Monitorea el uso de metodologías, el tiempo y	20	

		recursos de los docentes en aula. Monitorea el uso de evaluación en aula.	21	
Desempeño docente	Preparación para el aprendizaje	Conoce las características de sus estudiantes Conoce los contenidos que enseña	1,2,3,4, 5,6,7,8, 9,10	Cuestionario de desempeño docente.
	Enseñanza para el aprendizaje	Crea un clima propicio para el aprendizaje. Conduce con dominio el proceso de enseñanza. Evalúa permanentemente el aprendizaje.	11,12,1 3,14,15, 16,17,1 8,19,20	
	Participación en la gestión	Participa activamente en la gestión de la institución educativa. Establece relaciones de colaboración con actores del contexto.	21,22,2 3,24,25, 26	
	Profesionalidad e identidad docente	Reflexiona sobre su práctica docente. Desarrolla procesos de aprendizaje continuo. Ejerce su profesión con ética.	27,28,2 9,30,31, 32	

## Capítulo 3. Metodología

### 3.1 Diseño de Investigación

El enfoque de la investigación es no experimental, ya que no se manipulan intencionalmente las variables, describiendo y analizando los fenómenos subyacentes en su entorno natural (Hernandez et al., 2014). El diseño es de corte transversal, ya que estudia hechos y fenómenos de una realidad concreta en un tiempo específico (Carrasco, 2009). El tipo de investigación es correlacional porque admite observar y profundizar la relación de hechos o fenómenos de la realidad, buscando comprobar el grado de relación que existen entre ellas (Carrasco, 2009).



Donde: M: Muestra de estudio

X: Liderazgo Pedagógico del director (Variable independiente)

Y: Desempeño docente (Variable dependiente)

O: Observaciones

r: Relación (entre variables)

### 3.2 Población y Muestra

#### 3.2.1 Población

Según Arias (2012), la población está definida por un conjunto finito o infinito de elementos con características similares para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Está delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

La población está constituida por los directores de las 9 instituciones educativas de jornada escolar completa (JEC) del distrito de Cajamarca y 308 docentes.

**Tabla 3**

*Población (Instituciones Educativas JEC, distrito de Cajamarca)*

JEC	Nº DIRECTORES	Nº DOCENTES
JEC N° 1	01 director.	22 docentes
JEC N° 2	01 director	25 docentes
JEC N° 3	01 director	120 docentes
JEC N° 4	01 director	20 docentes
JEC N° 5	01 director	25 docentes
JEC N° 6	01 director	22 docentes
JEC N° 7	01 director	25 docentes
JEC N° 8	01 director	25 docentes
JEC N° 9	01 director	24 docentes

Se consideró el 100 % de la población de directores, es decir, nueve directores, y se tomará una muestra de 87 docentes, tal como se aprecia en la Tabla 4. La determinación de la muestra en instituciones educativas se realizará por muestreo estratificado, tomando en cuenta una afijación proporcional.

### 3.2.2 Muestra

Arias (2012) define a la muestra como un subconjunto representativo y finito el que se extrae de la población accesible. . La determinación de la muestra en instituciones educativas se realizará por muestreo estratificado, tomando en cuenta una afijación proporcional.

**Tabla 4***Cálculo del tamaño de la muestra de docentes*

Margen de error máximo admitido	10.0%
Tamaño de la población	308
Tamaño para un nivel de confianza del 95% .....	73
Tamaño para un nivel de confianza del 97% .....	<b>87</b>
Tamaño para un nivel de confianza del 99% .....	108

*Nota:* Tomado de “Aplicativo para obtención de muestra de la Universidad de Granada”

[https://www.ugr.es/~ecordon > master > docus > calculotamañomuestra](https://www.ugr.es/~ecordon/master/docus/calculotamañomuestra)

**Tabla 5***Estratos de la muestra de docentes*

<b>Estratos</b>	<b>Nº de sujetos</b>	<b>Proporción</b>	<b>Muestra del estrato</b>
1	22	7.1	6
2	25	8.1	7
3	120	39.0	33
4	20	6.5	7
5	25	8.1	7
6	22	7.1	6
7	25	8.1	7
8	25	8.1	7
9	24	7.8	7
<b>TOTAL</b>	<b>308</b>	<b>100</b>	<b>87</b>

### 3.3 Técnicas e Instrumentos

Para esta tesis se utilizó dos cuestionarios: uno de 21 ítems correspondiente al liderazgo pedagógico del director y otro de 32 ítems para determinar el desempeño docente; con una valoración en escala tipo Likert de cinco alternativas que va de (1) Nunca, hasta (5) siempre. Los instrumentos fueron adaptados del Marco del Buen Desempeño Directivo y Docente (Minedu, 2014).

### 3.4 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

Para Hernandez et al. (2014) la validez, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir.

Los instrumentos de esta investigación se sustentan en la consistencia y coherencia de sus ítems; los cuales, están relacionados directamente con los objetivos y el marco teórico de las variables. Su validez y confiabilidad se hizo mediante la técnica Alfa de Cronbach respectivamente y juicio de expertos.

#### 3.4.1 Validación por juicio de expertos

Cabero y Llorente (2013), consideran que la validación mediante juicio de expertos, consiste en solicitar a una serie de personas un juicio hacia un objeto, un instrumento o un material de enseñanza, también su opinión respecto a un aspecto concreto.

En mención a lo dicho; recurrimos a la opinión y juicio de cuatro expertos, quienes fueron consultados por su reconocida trayectoria académica y profesional. Finalmente, ellos emitieron sus resultados (ver Tabla 6).

**Tabla 6**

*Validación de instrumentos mediante el juicio de expertos*

<b>Expertos</b>	<b>Valoración de los cuestionarios Liderazgo pedagógico del director y Desempeño docente</b>
Dr. Víctor, Sánchez Cáceres	Excelente 10 puntos
Dr. Alíndor Mesías Bazán Hernández	Excelente 10 puntos
Mg. Ana Cecilia Sarmiento Longo	Excelente 10 puntos
Dr. Luis Reynaldo Tantaleán Odar	Excelente 09 puntos

Fuente: Fichas de validación de los instrumentos.

El resultado obtenido alcanzó un promedio de 9.6, es decir, resulta aplicable para la muestra en estudio (ver Tabla 7).

**Tabla 7**

*Valores de los niveles de validez*

<b>Valores</b>	<b>Nivel de validez</b>
Aceptado	7 – 10 Puntos
Debe mejorarse	4 – 6 Puntos
Rechazado	< 3 Puntos

Calificación: Aceptado (7-10 puntos), Debe mejorarse (4-6 puntos) y Rechazado (<3 puntos)

De acuerdo a la opinión de los expertos, los instrumentos tienen un nivel de validez de: Excelente; ya que se encuentra en el rango de 7 – 10 puntos.

### **3.4.2 Confiabilidad del Instrumento**

La confiabilidad de los instrumentos, se da mediante la consistencia interna y la medición acertada y precisa; es decir, a mayor precisión menor error. El coeficiente de Alfa Cronbach, se encarga de medir la consistencia interna del instrumento, sus valores resultantes tienen una frecuencia que va desde cero a uno. Determina su aplicación en instrumentos contruidos con escalas, donde cada ítem tenga respuestas múltiples.

#### **Confiabilidad del instrumento: Prueba piloto**

##### **J) Confiabilidad del instrumento: Liderazgo Pedagógico del Director**

Se aplicó el cuestionario de la variable Liderazgo Pedagógico del Director a una muestra piloto de 22 docentes de instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa local (UGEL) Cajamarca; puesto que esta muestra presenta una situación similar a la de este estudio. Se obtuvieron los siguientes resultados de confiabilidad con la aplicación SPSS versión 26.0 (ver Tabla 8 y 9).

**Tabla 8**

*Resumen del procesamiento de los casos del liderazgo pedagógico directivo*

		N°	%
<b>Casos</b>	Válido	22	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	22	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 9**

*Estadísticas de fiabilidad del liderazgo pedagógico del director*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,827	21

Alpha= 0.827 Categoría Muy Bueno

El resultado obtenido mediante el coeficiente Alfa de Crombach es igual a ,827; por lo tanto, dicho instrumento muestra una categoría de Muy Bueno.

### ) **Confiabilidad del instrumento: Desempeño docente**

Se aplicó el cuestionario de la variable Desempeño Docente a la misma muestra del Cuestionario del Liderazgo Pedagógico del Director; puesto que esta muestra presenta una situación similar a la de este estudio. Se obtuvieron los siguientes resultados de confiabilidad con la aplicación SPSS versión 26.0 (ver Tabla 10 y 11).

**Tabla 10**

*Resumen del procesamiento de los casos del desempeño docente*

		N°	%
<b>Casos</b>	Válido	22	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	22	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 11***Estadísticas de fiabilidad del desempeño docente*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
,791	32

Alpha= 0.791 Categoría Bueno

El resultado estadístico mediante el coeficiente Alfa de Crombach es igual a ,791; por lo tanto, dicho instrumento muestra una Categoría de Bueno.

) **Confiabilidad del instrumento global:**

**Tabla 12***Estadísticas de fiabilidad del instrumento global*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
,793	53

Alpha= 0.793 Categoría Bueno

El resultado estadístico mediante el coeficiente Alfa de Crombach es igual a ,793; por lo tanto, dicho instrumento muestra una categoría de Bueno. Por tanto el instrumento es confiable

### 3.5 Procedimiento Metodológico

El procedimiento para la aplicación de los instrumentos a la muestra en estudio, se realizó de la siguiente forma: Se solicitó el apoyo a 22 docentes de 4 instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL Cajamarca, las cuales son: Institución Educativa Emblemática “Santa Teresita”, Institución Educativa “Miraflores”, Institución Educativa “Nuestra Señora de la Merced”, Institución Educativa “Juan XXII”, para el llenado de los cuestionarios a través de un formulario virtual, con los datos obtenidos y más adelante se hizo el análisis estadístico mediante el paquete SPSS versión 26.0. Este procedimiento

metodológico concluyó con la confiabilidad de los instrumentos y su posterior aplicación a la muestra del estudio de ésta investigación.

### **3.6 Recojo de Datos**

El instrumento utilizado es el cuestionario el cual consiste en una serie de interrogantes o afirmaciones con respuestas de tipo cerrada o abierta en relación a una variable expuesta a medición (Morales, 2011). Los instrumentos utilizados son dos: “Cuestionario de liderazgo pedagógico del director” y el “Cuestionario de desempeño docente”. El primero evalúa la percepción de los docentes acerca del nivel de liderazgo pedagógico que despliega el directivo de la institución educativa donde labora, dividido en seis dimensiones: planificación institucional, participación democrática, condiciones de aprendizaje, evaluación de la gestión, comunidad de aprendizaje y calidad de los procesos pedagógicos. Está conformado por 21 ítems distribuidos en las seis dimensiones a los que los sujetos de la muestra responderán utilizando la escala de Likert que consta de cinco niveles: nunca, pocas veces, a veces, muchas veces, siempre.

El cuestionario de desempeño docente evalúa la autopercepción del desempeño con respecto al desarrollo de la práctica pedagógica en la institución educativa. El instrumento tiene 32 ítems a los cuales los sujetos de la muestra responden en una escala de 5 niveles: nunca, pocas veces, a veces, muchas veces, siempre. Consta de cuatro dimensiones: preparación para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje, participación en la gestión y profesionalidad e identidad docente.

### **3.7 Análisis de datos**

Se utilizará técnicas de estadística descriptiva como media y desviación estándar, coeficiente de variación, eficiencia para medir los niveles, tanto liderazgo pedagógico, como desempeño docente; también la prueba de Kolmogorov para la normalidad y se utilizarán

técnicas de correlación no paramétrico (Rho de Spearman), para analizar la correlación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente.

Para el tratamiento y procesamiento de los datos se empleará el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versión 26.0.

### **3.8 Aspectos Éticos**

La presente investigación se realizará con objetividad, presentando todos los resultados que arrojen los cuestionarios aplicados. Ésta investigación se realizará solamente después de haber obtenido los permisos correspondientes en las instituciones educativas en las que se aplicará la investigación y se mantendrá la confidencialidad de los datos y respuestas recabadas.

## Capítulo 4: Resultados y Discusión

### 4.1 Resultados

#### 4.1.1 Análisis e Interpretación de Resultados

##### ) Niveles de la variable liderazgo pedagógico directivo

**Tabla 13**

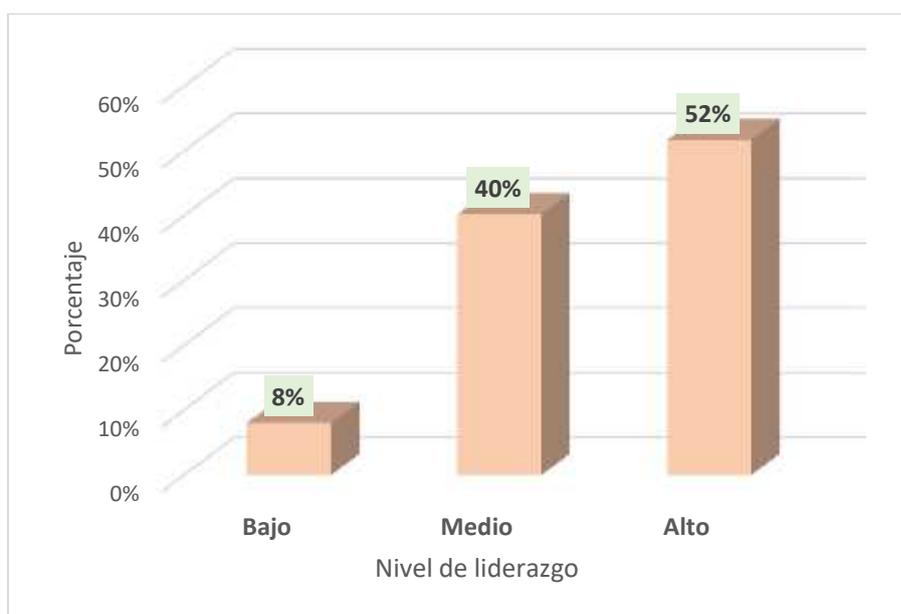
*Liderazgo pedagógico del director*

Nivel	Recuento	Porcentaje
Bajo	7	8%
Medio	35	40%
Alto	45	52%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

\* Bajo de 21 a 70, medio de 71 a 88 y alto de 89 a 105.

**Figura 1**

*Liderazgo pedagógico del director*



De la Tabla 13 y de la Figura 1, se evidencia que, del total de la muestra en estudio, los niveles del liderazgo pedagógico del director muestra los siguientes resultados: El 52 % indica que existe un nivel alto, el 40 % señala un nivel medio y el 8% presenta un nivel bajo. Concluyendo que el rango más elevado del liderazgo pedagógico del director se encuentra en el 52%.

**Tabla 14**

*Indicadores para el liderazgo pedagógico del director y sus dimensiones*

<b>Variable</b>	<b>Media</b>	<b>Desv.Est.</b>	<b>CV%</b>	<b>Ptje. Máx</b>	<b>Eficiencia</b>
<b>Liderazgo pedagógico del director</b>	89.5	12.2	13.6	105	85%
Planificación institucional	8.5	1.3	15.9	10	85%
Participación democrática	17.1	2.6	15.0	20	86%
Condiciones de aprendizaje	13.0	1.8	14.2	15	87%
Evaluación de la gestión	16.9	2.6	15.4	20	85%
Comunidad de aprendizaje	12.9	2.3	18.0	15	86%
Calidad de los procesos pedagógicos	21.0	3.6	17.1	25	84%

) Eficiencia se determina como cociente del promedio entre el puntaje máximo por 100%

) CV% coeficiente de variación porcentual igual a la desviación estándar (Desv.Est.) sobre la media por 100%

De la Tabla 14 se tiene que todos los coeficientes de variación porcentual son bastante menores a 33%, por tanto, se tiene una muestra homogénea. Los indicadores de eficiencia para todas las dimensiones del liderazgo pedagógico del director son mayores al 80%, es decir planificación institucional, participación democrática, condiciones de aprendizaje, evaluación de la gestión, comunidad de aprendizaje, calidad de los procesos pedagógicos son buenos en eficiencia.

## ) Niveles de la variable desempeño docente

**Tabla 15**

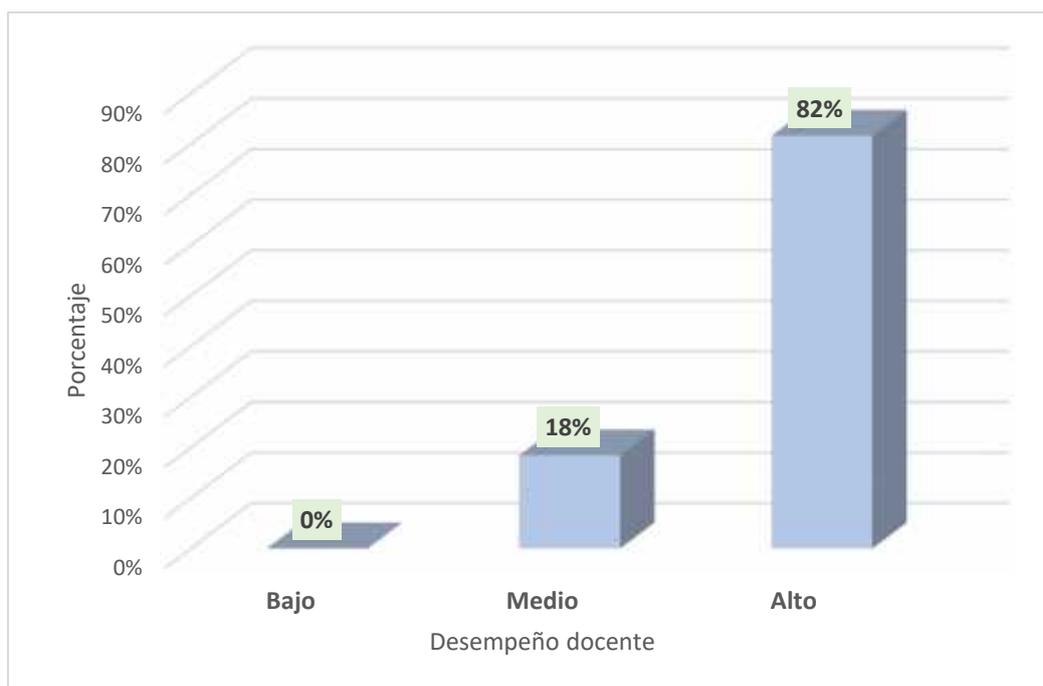
*Desempeño docente*

<b>Nivel</b>	<b>Recuento</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	0	0%
Medio	16	18%
Alto	71	82%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

\*Bajo de 32 a 90, medio a 91 a 125 y alto 126 a 160

**Figura 2**

*Desempeño docente*



De la Tabla 15 y de la Figura 2, se evidencia que del total de la muestra en estudio, se revelan los niveles que posee el desempeño docente, los cuales son demostrados de la siguiente manera: El 82% demuestra un nivel Alto y el 18% revela un nivel medio. Concluyendo que el rango más alto del desempeño docente se encuentra en el 82%.

**Tabla 16***Indicadores para el desempeño docente y sus dimensiones*

Variable	Media	Desv.Est.	CV%	Ptje. Máx	Eficiencia
<b>Desempeño docente</b>	138.1	13.0	9.4	160	86%
Preparación para el aprendizaje	42.7	4.6	10.8	50	85%
Enseñanza para el aprendizaje	44.9	4.0	9.0	50	90%
Participación en la gestión	25.0	3.6	14.5	30	83%
Profesionalidad e identidad docente	25.4	2.8	10.9	30	85%

) Eficiencia se determina como cociente del promedio entre el puntaje máximo por 100%

) CV% coeficiente de variación porcentual igual a la desviación estándar (Desv.Est.) sobre la media por 100%

De la Tabla 16 se tiene que todos los coeficientes de variación porcentual son bastante menores a 33%, por tanto, se tiene una muestra homogénea. Los indicadores de eficiencia para todas las dimensiones del desempeño docente son mayores al 80%, es decir preparación para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje, participación en la gestión, profesionalidad e identidad docente son buenos en eficiencia.

) **Relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en las instituciones educativas de Jornada escolar completa del distrito de Cajamarca.**

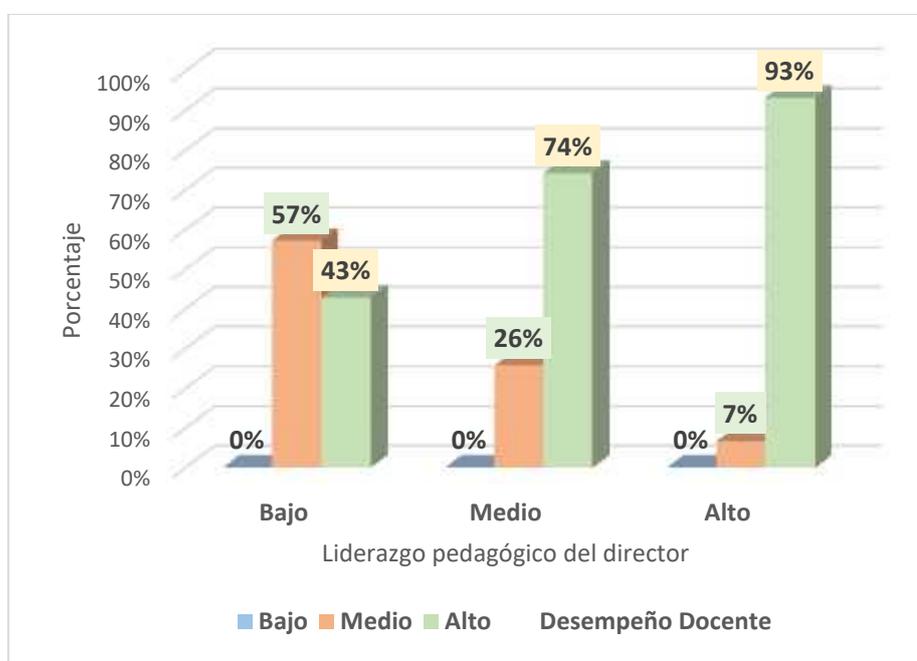
**Tabla 17***Liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente*

Desempeño Docente	Liderazgo pedagógico del director					
	Bajo		Medio		Alto	
	frec	%	frec	%	frec	%
Bajo	0	0%	0	0%	0	0%
Medio	4	57%	9	26%	3	7%
Alto	3	43%	26	74%	42	93%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

De la Tabla 17 se evidencia que, cuando el liderazgo pedagógico del director es bajo el desempeño docente es medio con 57%, cuando el liderazgo pedagógico del director es medio el desempeño docente es alto con 74% y cuando el liderazgo pedagógico del director es alto el desempeño docente es alto con 93%. Concluyendo que a mayor liderazgo pedagógico del director mayor es el desempeño docente.

### Figura 3

*Liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente*



En la Figura 3, se evidencia que, cuando el liderazgo pedagógico del director es bajo se tiene un desempeño docente medio con un 57% y alto con un 43%. Cuando el liderazgo pedagógico del director es medio el desempeño docente se evidencia en un nivel medio con 26% y alto con 74%. Cuando el liderazgo pedagógico del director es alto el desempeño docente se evidencia en un nivel medio con 7% y un nivel alto con 93%.

Es decir, cuando el liderazgo pedagógico del director es alto, también el desempeño docente es alto, en consecuencia, se evidencia una relación fuerte y positiva entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente

#### 4.1.2 Prueba de Hipótesis

##### Pruebas de Normalidad: kolmogorov – Smirnov (prueba K-S)

Esta prueba no paramétrica es un procedimiento que compara la distribución de los datos registrados de la muestra con la distribución que se espera si los datos fueran normales; es decir esta prueba sirve para verificar la normalidad de una distribución (ver Tabla 18).

) Planteamiento de hipótesis

Hipótesis nula (Ho): los datos de la variable presentan distribución normal

Hipótesis alterna (Ha): los datos no presentan distribución normal

) Nivel de significancia: = 0.05

**Tabla 18**

##### Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
<b>Liderazgo Pedagógico Directivo</b>	,102	87	,025	,941	87	,001
<b>Desempeño Docente</b>	,092	87	,066	,973	87	,064

a. Corrección de Significación del Lilliefors

) Regla de decisión:

Si “p” (sig) < 0.05, se rechaza la Ho

Si “p” (sig) > 0.05, se acepta la Ho

) Decisión:

Según los resultados que se obtuvieron en la prueba de Kolmogorov – Smirnov, para las variables: liderazgo pedagógico del director que presenta un valor Sig.= ,025, asimismo para la variable desempeño docente se evidencia un valor Sig. = ,066 revelando estos datos una distribución “No Normal”. Al no cumplir la distribución normal se utilizará el coeficiente de correlación Rho de Spearman (rho); el cual, es una medida no paramétrica de correlación entre dos variables aleatorias.

### **Prueba de hipótesis con el coeficiente de correlación Rho de Spearman (rho)**

Hipótesis 1 (**H1**): El liderazgo pedagógico del director de las instituciones educativas de jornada escolar completa (JEC) del distrito de Cajamarca está relacionado de manera directa y positiva con el desempeño docente.

Hipótesis Nula (**Ho**): El liderazgo pedagógico del director de las instituciones educativas de jornada escolar completa (JEC) del distrito de Cajamarca no está relacionado de manera directa y positiva con el desempeño docente.

**Tabla 19**

*Correlación del liderazgo pedagógico del director y el nivel de desempeño docente*

<b>Variabes</b>		<b>Desempeño Docente</b>
<b>Liderazgo pedagógico del director</b>	<b>Rho de Spearman</b>	0,684
	<b>Sig.</b>	0.000

La correlación fue significativa en  $p < 0,000$ . La interpretación del valor r de la correlación rho de Spearman se establece en la Tabla 20 para indicar el nivel de fuerza de la relación entre las variables.

**Tabla 20**

*Interpretación del valor r de la correlación Rho de Spearman*

Rho Spearman	Correlación
0.70	Relación muy fuerte
0.40-0.69	Relación fuerte
0.30-0.39	Relación moderada
0.20-0.29	Relación débil
0.01-0.19	Relación nula o insignificante

\* Interpretación del valor r de la correlación Rho de Spearman (Dancey & Reidy, 2004)

En consecuencia: El liderazgo pedagógico del director de las instituciones educativas de jornada escolar completa (JEC) del distrito de Cajamarca está relacionado de manera directa y positiva con el desempeño docente, con nivel de significación de 0.000 el cual es menor al 5%, indica que la relación entre las variables es significativa, expresando una **“Relación Fuerte”** con un 0,684.

## 4.2 Discusión

Los resultados de la presente investigación: “Liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente, en las instituciones educativas de jornada escolar completa (JEC) del distrito de Cajamarca; concluyen que, existe una relación fuerte entre las variables “Liderazgo pedagógico del director” y el “Desempeño docente” con un 0,684 según Rho Spearman, es decir que existe una “Relación fuerte” entre ellas.

Existen estudios similares que corroborarían los resultados obtenidos en esta investigación como son los estudios de:

Leithwood (2009) en su investigación “¿Cómo liderar nuestras escuelas?”, sostuvo que el liderazgo del director ejerce mayor influencia sobre los docentes con respecto a otras fuentes de liderazgo. En este estudio los directores obtuvieron una  $M = 5,30$  y los administradores distritales una  $M = 5,28$ . Estos resultados indican una considerable anuencia entre los

encuestados acerca de la influencia percibida de estos dos roles. De lo que se concluye que, el liderazgo del director ejerce mayor influencia sobre los docentes a diferencia a otras fuentes de liderazgo.

Horn (2013) en su estudio "Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje" concluyó que las prácticas del director para motivar y establecer dirección son igualmente importantes que el pedagógico puesto que constituye un sustento para ésta, demostrando que la influencia de las prácticas de liderazgo del director es una variable mediadora del desempeño docente. El nivel de compromiso y responsabilidad que los docentes perciben en sus directores, está altamente correlacionado con la percepción sobre todas las prácticas de liderazgo que estos realizan coeficientes de correlación altamente significativos y sobre 0.5.

Raxuleu (2014) en su estudio "Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente", cuyo objetivo principal fue: Describir la vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente, en donde obtuvo como resultado para la relación entre las variables: Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente 0.87 en donde los valores correlativos son cercanos a uno (1), por lo que se considera que existe una alta vinculación entre liderazgo del director y desempeño pedagógico docente.

Arana y Coronado (2017) en su estudio "Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro", llegaron a demostrar que los estilos de liderazgo directivo se encuentran relacionados con el desempeño de los docentes. Los resultados de las correlaciones entre los estilos de liderazgo directivo y desempeño docente indican que los estilos democrático y transformacional tienen coeficientes de correlación directa y significativos de 0.346 y 0.393 ( $p < 0.05$ ), por lo que existe relación entre estas dos dimensiones y desempeño docente, señalando que el estilo que más predomina es el Liderazgo Transformacional relacionado con un alto nivel de desempeño de los docentes en la institución

educativa. Por lo tanto, se concluye que existe relación directa entre liderazgo transformacional y desempeño docente.

Asimismo, Macahuachi y Gonzales (2016) en su investigación “Liderazgo directivo y desempeño docente” establecieron que existe una relación directa y significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente lo cual indica una correlación directa entre ambas variables. Los resultados obtenidos muestran un alto valor de correlación entre las variables “liderazgo” y “desempeño laboral docente” con  $R= 0.605$ ; indicando una correlación positiva superior a la media. En conclusión, en los resultados de esta investigación se estableció que efectivamente, existe una relación directa y significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente lo cual indica una correlación directa entre ambas variables.

Por otro lado, los aportes de los siguientes estudios no están relacionados con los resultados del presente trabajo de investigación:

Mestanza (2017) en su investigación sobre “Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente”, según sus resultados indica que no existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional docente.

El estudio de investigación “El liderazgo pedagógico directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primaria pertenecientes a la Red N° 16, de la UGEL 03” de (Antonio, 2018), tuvo como objetivo principal especificar la relación entre el liderazgo pedagógico directivo y el desempeño, confirmando que no existe significancia de relación entre las variables de estudio.

## Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

Existe una correlación fuerte, directa y positiva entre las variables: Liderazgo Pedagógico del Director y Desempeño Docente en las instituciones educativas de jornada escolar completa (JEC) del distrito de Cajamarca; dado que el coeficiente de correlación de Spearman obtuvo un 0,684. A su vez, la significancia de 0.000 la cual es menor al 5 %, indica que la relación entre las variables es significativa.

La percepción de los docentes encuestados de las instituciones educativas de jornada escolar completa (JEC) del distrito de Cajamarca, en relación con la variable “Liderazgo Pedagógico del Director” muestra un nivel alto expresado con un 52 %. Demostrado en relación con las dimensiones de planificación institucional, participación democrática, condiciones de aprendizaje, evaluación de la gestión y la calidad de los procesos pedagógicos

En relación a la variable “Desempeño docente” los docentes de las Instituciones educativas de jornada escolar completa (JEC) del distrito de Cajamarca, evidenciaron un nivel alto con 82%. Demostrado en relación con las dimensiones de preparación para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje, participación en la gestión de la escuela y desarrollo de la profesionalidad y la identidad.

Conforme al análisis de los resultados mediante la correlación Rho de Spearman:

De la variable liderazgo pedagógico del director y su dimensión “planificación institucional” se tiene que existe correlaciones significativas, moderadas y fuertes con las dimensiones de la variable desempeño docente: preparación para el aprendizaje (0,544), enseñanza para el aprendizaje (0,517), participación en la gestión de la escuela (0,612), desarrollo de la profesionalidad y la identidad (0, 546).

De la variable liderazgo pedagógico del director, para la dimensión participación democrática se tiene correlaciones significativas moderadas y fuertes con las dimensiones de la variable desempeño docente: preparación para el aprendizaje (0,587), enseñanza para el aprendizaje (0,551), participación en la gestión de la escuela (0,681), desarrollo de la profesionalidad y la identidad (0,524).

De la variable liderazgo pedagógico del director, para la dimensión condiciones de aprendizaje se tiene correlación significativa moderada con preparación para el aprendizaje (0,449) y enseñanza para el aprendizaje (0,486); significativas moderadas y fuertes con las dimensiones, participación en la gestión de la escuela (0,506), desarrollo de la profesionalidad y la identidad (0,590) de la variable desempeño docente.

De la variable liderazgo pedagógico del director, para la dimensión evaluación de la gestión se tiene correlación significativa moderada con la dimensión preparación para el aprendizaje (0,496); significativas moderadas y fuertes con las dimensiones enseñanza para el aprendizaje (0,510), participación en la gestión de la escuela (0,566), desarrollo de la profesionalidad y la identidad (0,574) de la variable desempeño docente.

De la variable liderazgo pedagógico del director, para la dimensión comunidad y aprendizaje se tiene correlaciones significativas moderadas con las dimensiones preparación para el aprendizaje (0,365), enseñanza para el aprendizaje (0,339); correlaciones significativas moderadas y fuertes con participación en la gestión de la escuela (0,571), desarrollo de la profesionalidad y la identidad (0,546) de la variable desempeño docente.

De la variable liderazgo pedagógico del director, para la dimensión calidad de los procesos pedagógicos se tiene correlaciones significativas moderadas con las dimensiones: preparación para el aprendizaje (0,419), enseñanza para el aprendizaje (0,470); correlaciones

significativas moderadas y fuertes con participación en la gestión de la escuela (0,551), desarrollo de la profesionalidad y la identidad (0,525) de la variable desempeño docente.

## **5.2. Recomendaciones**

Las recomendaciones que amerita esta investigación, concretada en sus resultados son las siguientes:

Presentar los resultados, conclusiones y recomendaciones respectivas a las instituciones educativas consideradas en el desarrollo de esta investigación, para que en ellas se siga incentivando el liderazgo pedagógico del director que redundará en bien del desempeño de sus docentes.

Se recomienda a los directivos de las instituciones educativas de jornada escolar completa (JEC) fortalecer la dimensión “Comunidad de aprendizaje” con relación a las dimensiones de preparación para el aprendizaje y enseñanza para el aprendizaje del desempeño docente.

La Unidad de Gestión Educativa local (Ugel) de Cajamarca debe elaborar un Plan para evaluar la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en cada institución educativa (JEC), considerando sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de que los directivos y docentes puedan vincular sus funciones para la mejora de su desempeño laboral. Así mismo debe desarrollar capacitaciones para empoderar a los docentes con respecto al conocimiento y puesta en práctica de las dimensiones que corresponden a su desempeño.

Las instituciones de formación profesional docente deben implementar en su malla curricular un programa de formación especial para docentes que accederán a plazas directivas, en el cual se debe fortalecer el “Liderazgo pedagógico del director” ya que este contribuye al mejor desarrollo del desempeño docente.

Se recomienda a la Dirección Regional de Educación Cajamarca (DREC) elaborar un perfil del director y de los docentes de las instituciones educativas públicas de la región, teniendo en cuenta para ello el desarrollo de sus capacidades de liderazgo; con ello se estaría asegurando directores eficientes y eficaces para liderar las instituciones educativas, un buen desempeño docente y en consecuencia el logro de los aprendizajes que se esperan.

## Referencias

- Antonio, M. (2018). *El liderazgo pedagógico directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primaria pertenecientes a la Red N° 16, de la UGEL 03*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Arana, L., & Coronado, J. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro*. Lima: Universidad Marcelino Champagnat.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (6ta. ed.) Episteme, C.A.
- Bass, B. (1985). Leadership: Good, better, best. *Elsevier*, 26-40.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. (2003). *Distributed Leadership: A Review of Literature*. England: National College for School Leadership.  
<http://oro.open.ac.uk/8534/1/bennett-distributed-leadership-full.pdf>
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 251–269.
- Bolívar, A. (2010). *Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica*. [dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123](http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123)
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educar* 2011, 47(2), 253-275.  
<https://www.raco.cat/index.php/Educar/article/view/248536/332663>
- Bolívar, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres y maestros*(361), 23-27. <http://dx.doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.004>
- Burns, J. M. (1978). *Liderazgo*. ERIC HOME.

- Cabero, J., & Llorente, M. d. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). *Dialnet*, 11-22.
- Calderón, V. (2012). El liderazgo en la administración educativa dentro de un ambiente global cambiante. *Visión Educativa Iunaes*, 88-98.
- Camarero, M. (2015). *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de tarragona* [Tesis doctoral, Universitat Rovira y Vigili]. <http://hdl.handle.net/10803/403206>
- Carrasco, S. (2009). Metodología de la investigación científica. En S. Carrasco, *Metodología de la investigación científica*. San Marcos.
- Castillo, A. (2005). Liderazgo administrativo: reto para el director de escuela del siglo XXI. *Cuadreno de investigación* (20), 34-51. <http://cie.uprrp.edu/>
- Castro, A. (2015). Competencias administrativas y académicas en el profesorado de educación. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 20(64), 263-294. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14032722013>
- Cayulef, C. (2007). El liderazgo distribuido una propuesta de dirección escolar de calidad. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 144-148.
- Consejo Nacional de Educación. (2020). *Proyecto educativo nacional a 2036*. Minedu.
- Comité para la Evaluación de Programas de Pedagogía y Educación. (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación REICE*, 7(3), 19-33. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55114063003.pdf>

- Contreras, T. (08 de Setiembre de 2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora: una aproximación teórica. . *Propósitos y representaciones*, 4(02), 231 - 284. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Crawford, M. (2005). Distributed leadership and headship: a paradoxical relationship? *School Leadership and Management*, 213-216.
- Cuenca, R., & Pont, B. (2016). *Liderazgo escolar: Inversión clave para la mejora educativa*. Santillana.
- Dancey, C., & Reidy, J. (2004). Estadística sin matemáticas para Psicología: usando SPSS para Windows. *Psicológica*, 353.
- Díaz, F. (2006). *Enseñanza situada. Vinculo entre la escuela y la vida*. MCGraw-Hill.
- Esquerre, L., & Pérez, M. (2021). Retos del desempeño docente en el sigloXXI: una visión del caso peruanoEsquerre Ramos, Lucía Angélica; Pérez Azahuanche, Manuel Ángel Retos del desempeño docente en el siglo XXI: una visión del caso peruano. *Revista Educación*, 1-21.
- Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* . Interamericana.
- Fernández, C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Grupo de Análisis para el Desarrollo.

- García, M., & Moral, C. (2015). El estudio de un liderazgo enfocado a la mejora, el compromiso y la justicia social. La experiencia de un centro de educación secundaria de Granada (España). *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 149-170.
- García, I. (2017). Innovación educativa desde el liderazgo distribuido: Estudio de caso escuela pública Española. *Propósitos y representaciones - Revista de psicología educativa*, 214-215.
- García, I., & Olmo, M. (2013). Enfoques actuales de liderazgo y estilos de dirección: revisión teórica. En AIDIPE, & E. C. M<sup>a</sup> Cristina Cardona Moltó (Ed.), *Investigación e innovación educativa al servicio de instituciones y comunidades globales plurales y diversas* (pp. 1143 - 1151). Alicante, España: AIDIPE. [https://www.uv.es/aidipe/congresos/Actas\\_XVI\\_Congreso.pdf](https://www.uv.es/aidipe/congresos/Actas_XVI_Congreso.pdf)
- González, O. (2008). Liderazgo transformacional en el docente, *Multiciencias*, 8(1), 38-47.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2007). 7 Principios de un liderazgo sostenible. *Padres y Maestros*, 17-21.
- Harris, A., & Chapman, C. (2002). Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. *The National College for School Leadership*, 1-12.
- Hernández Núñez, E. B. (s.f.). El director como gestor del cambio en una institución educativa. *Centro de Formación e Innovación Educativa*. Recuperado de <https://www.repositorio.cgfie.ipn.mx/pdf/c02ca056.pdf>
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL / Interamericana.
- Herrera, F. (2016). *Perfil profesional de los equipos directivos de los centros escolares públicos de la comuna de Talca* (Tesis doctoral, Universidad de Alcalá).

<https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/29477/Tesis%20Fernando%20Alejandro%20Herrera%20Martinez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Horn, A. (2013). *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*.

Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*.

Santiago de Chile: Fundación Chile.

Leithwood, K., & Louis, K. (2011). Leadership and learning. The critical connection. *Linking leadership to student learning*, 1-7.

Leithwood, K., & Riehl, C. (2009). ¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo? En K. Leithwood, *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación* (pp. 1-33). Santiago de Chile: Salesianos.

Macahuachi, P., & Gonzales, K. (2016). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa inicial nuestra señora de la esperanza del distrito Tambopata Puerto Maldonado*. Puerto Maldonado: Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: a matter of practice. *School Leadership and Management*, 349-366.

Martinez, G., & Guevara, A. (2015). Desempeño. *Ra Ximhai*, 113-124.

Martínez, I., & Gil, J. (2018). Explicación de la satisfacción en la dirección escolar a partir del desempeño de la función directiva. *19*(1), 77 - 95. <http://orcid.org/0000-0002-4507-7410>; <http://orcid.org/0000-0003-0755-4367>

- Martins, F., Cammaroto, A. J., Neris, L. M., & Canelón, E. d. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Actualidades Investigativas en Educación*, 9(2), 1-27.
- Mestanza, S. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la I.E. "San Antonio de Jicamarca" del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Ministerio de Educación. (2012). *Marco de buen desempeño docente*. Corporación Gráfica Navarrete. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco del buen desempeño directivo, directivos construyendo escuela*. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de buen desempeño pedagógico*. Minedu.
- Monroy, J. (2013). *Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente*. Valencia: Universidad de Carabobo.
- Montenegro, A., & Abdón, I. (2003). *Evaluación del desempeño docente: fundamentos, modelos e instrumentos*. Cooperativa Editorial Magisterio.
- Montenegro, I. (2003.). *Evaluación del desempeño docente; fundamentos, modelos e instrumentos*. Lima: Magisterio Ediciones Especiales.
- Morales, P. (2011). *Guía para construir cuestionarios y escalas de actitudes*. Universidad Pontificia Comillas.
- Murillo. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11-24. Recuperado de [http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2\\_ htm.htm](http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_ htm.htm)

Omar, A. (2011). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral. *LIBERABIT*, 14(2), 129-137.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2013).

Unesco. Recuperado de [http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/el\\_pilar\\_fundamental\\_de\\_la\\_calidad\\_educativa\\_son\\_los\\_doce/](http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/el_pilar_fundamental_de_la_calidad_educativa_son_los_doce/)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2006). *Un estudio comparativo entre 50 países*. Unesco.

Peña, A. M. (2002). *Análisis del instrumento de evaluación del desempeño docente, de los centros educativos privados del distrito de Puerto Plata*. Puerto Plata: Universidad Santiago de los Caballeros de República Dominicana. <http://www.oei.es>

Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. OCDE.

Robalino, M. (2005). ¿Actor o protagonista? Dilemas y responsabilidades sociales de la profesión docente. *Prelac*(1), 6-23.

Robinson, V. (2010). From instructional leadership to leadership capabilities: empirical findings and methodological challenges. *Leadership and Policy in Schools*, 9(1), 1-26. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15700760903026748>

Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2007). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13-40.

Rodríguez, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14, 263-267. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83421404003>

## Apéndice A: Tablas de Procesamiento de Datos

**Tabla 1**

**Correlación de las dimensiones del liderazgo pedagógico del director con el desempeño docente**

Desempeño docente	Rho de Spearman	Liderazgo pedagógico del director					
		Planificación institucional	Participación democrática	Condiciones de aprendizaje	Evaluación de la Gestión	Comunidad y aprendizaje	Calidad de los procesos pedagógicos
Preparación para el aprendizaje	Correlación	0,544	0,587	0,449	0,496	0,365	0,419
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Enseñanza para el aprendizaje	Correlación	0,517	0,551	0,486	0,510	0,339	0,470
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
Participación en la gestión de la escuela	Correlación	0,612	0,681	0,506	0,566	0,571	0,551
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad	Correlación	0,546	0,524	0,590	0,574	0,546	0,525
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

\* Se usa correlación Rho de Spearman por la mayoría de dimensiones y/o variables no siguen una distribución normal. De la tabla 8.

\* Correlación Rho de Spearman: moderada fuerte de 0,500 a 0,750; moderada de 0,300 a 0,499.

\* Existe correlación significativa cuando Sig. es menor a 0,05 o 5%

**Tabla 2****Prueba de normalidad para las variables y dimensiones**

Dimensiones / variables	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Preparación para el aprendizaje	0.076	87	0,200
Enseñanza para el aprendizaje	0.132	87	0.001
Participación en la gestión de la escuela	0.104	87	0.022
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad	0.080	87	0,200
Planificación institucional	0.192	87	0.000
Participación democrática	0.135	87	0.000
Condiciones de aprendizaje	0.200	87	0.000
Evaluación de la Gestión	0.132	87	0.001
Comunidad y aprendizaje	0.187	87	0.000
Calidad de los procesos pedagógicos	0.155	87	0.000
Desempeño Docente	0.092	87	0.066
Liderazgo pedagógico del director	0.102	87	0.025

## Liderazgo pedagógico del director

**Tabla 3**

### Liderazgo pedagógico del director, dimensión planificación institucional

Planificación institucional	Respuesta	Recuento	Porcentaje %
Identifica características del entorno institucional que influyen en el logro de los aprendizajes.	Nunca	0	0%
	Casi nunca	1	1%
	A veces	13	15%
	Casi siempre	36	41%
	Siempre	37	43%
Diseña y evalúa de manera participativa los instrumentos de gestión escolar (PEI, PCI, PAT)	Nunca	0	0%
	Casi nunca	4	5%
	A veces	12	14%
	Casi siempre	31	36%
	Siempre	40	46%
Total		87	100%

**Tabla 4****Liderazgo pedagógico del director, dimensión participación democrática**

Participación democrática	Respuesta	Recuento	Porcentaje %
Genera espacios participativos en la comunidad educativa para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	Nunca	4	5%
	Casi nunca	6	7%
	A veces	17	20%
	Casi siempre	31	36%
	Siempre	29	33%
Genera un clima escolar basado en el respeto, la colaboración y comunicación permanente, atendiendo a la diversidad.	Nunca	0	0%
	Casi nunca	1	1%
	A veces	5	6%
	Casi siempre	27	31%
	Siempre	54	62%
Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación como oportunidades de aprendizaje en la comunidad educativa.	Nunca	0	0%
	Casi nunca	1	1%
	A veces	7	8%
	Casi siempre	30	34%
	Siempre	49	56%
Promueve la participación e involucramiento de las familias para el logro de las metas de aprendizaje revalorando su rol como agentes educadores de sus hijas e hijos.	Nunca	1	1%
	Casi nunca	0	0%
	A veces	12	14%
	Casi siempre	36	41%
	Siempre	38	44%
Total		87	100%

**Tabla 5****Liderazgo pedagógico del director, dimensión condiciones de aprendizaje**

Condiciones de aprendizaje	Respuesta	Recuento	Porcentaje %
Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad.	Nunca	0	0%
	Casi nunca	0	0%
	A veces	13	15%
	Casi siempre	32	37%
	Siempre	42	48%
Gestiona el uso óptimo del tiempo a favor de los aprendizajes de los estudiantes.	Nunca	0	0%
	Casi nunca	0	0%
	A veces	7	8%
	Casi siempre	30	34%
	Siempre	50	57%
Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros bajo un enfoque orientado a resultados.	Nunca	1	1%
	Casi nunca	0	0%
	A veces	17	20%
	Casi siempre	30	34%
	Siempre	39	45%
Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que podrían afectar a los integrantes de la comunidad educativa.	Nunca	2	2%
	Casi nunca	9	10%
	A veces	10	11%
	Casi siempre	33	38%
	Siempre	33	38%
Dirige al equipo de docentes hacia el logro de los objetivos y metas institucionales.	Nunca	1	1%
	Casi nunca	1	1%
	A veces	7	8%
	Casi siempre	27	31%
	Siempre	51	59%
Total		87	100%

**Tabla 6****Liderazgo pedagógico del director, dimensión evaluación de la gestión**

Evaluación de la gestión	Respuesta	Recuento	Porcentaje %
Gestiona la información que produce la institución educativa empleándola como insumo para la toma de decisiones en favor de la mejora de los aprendizajes.	Nunca	0	0%
	Casi nunca	1	1%
	A veces	12	14%
	Casi siempre	31	36%
	Siempre	43	49%
No implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas la gestión escolar involucrando a la comunidad educativa.	Nunca	0	0%
	Casi nunca	4	5%
	A veces	13	15%
	Casi siempre	36	41%
	Siempre	34	39%
Convoca a la comunidad educativa a las jornadas de reflexión pedagógica, para evaluar si los objetivos planteados se han cumplido en el periodo establecido.	Nunca	3	3%
	Casi nunca	1	1%
	A veces	10	11%
	Casi siempre	20	23%
	Siempre	53	61%
Total		87	100%

**Tabla 7****Liderazgo pedagógico del director, dimensión comunidad de aprendizaje**

Comunidad de aprendizaje	Respuesta	Recuento	Porcentaje %
Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño pedagógico.	Nunca	1	1%
	Casi nunca	3	3%
	A veces	14	16%
	Casi siempre	31	36%
	Siempre	38	44%
Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes para la mejora de las prácticas pedagógicas.	Nunca	1	1%
	Casi nunca	2	2%
	A veces	7	8%
	Casi siempre	29	33%
	Siempre	48	55%
Estimula la iniciativa de las docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas.	Nunca	4	5%
	Casi nunca	6	7%
	A veces	17	20%
	Casi siempre	25	29%
	Siempre	35	40%
Total		87	100%

**Tabla 8****Liderazgo pedagógico del director, dimensión calidad de los procesos pedagógicos**

Calidad de los procesos pedagógicos	Respuesta	Recuento	Porcentaje %
Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular nacional y regional.	Nunca	2	2%
	Casi nunca	6	7%
	A veces	10	11%
	Casi siempre	25	29%
	Siempre	44	51%
Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo.	Nunca	0	0%
	Casi nunca	1	1%
	A veces	9	10%
	Casi siempre	28	32%
	Siempre	49	56%
No monitorea y orienta a los docentes durante el desarrollo de su práctica pedagógica en función de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	Nunca	3	3%
	Casi nunca	7	8%
	A veces	12	14%
	Casi siempre	24	28%
	Siempre	41	47%
Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes asegurando la comunicación oportuna de los resultados.	Nunca	0	0%
	Casi nunca	1	1%
	A veces	9	10%
	Casi siempre	33	38%
	Siempre	44	51%
Total		87	100%

## Desempeño docente

**Tabla 9**

### Desempeño docente, dimensión preparación para el aprendizaje

Preparación para el aprendizaje	Respuesta	Recuento	Porcentaje
Considero que conozco las características de los estudiantes a mi cargo.	Nunca	0	0%
	Casi Nunca	0	0%
	A veces	13	15%
	Casi Siempre	49	56%
	Siempre	25	29%
Pienso que tengo manejo disciplinar del área a mi cargo.	Nunca	0	0%
	Casi Nunca	0	0%
	A veces	4	5%
	Casi Siempre	35	40%
	Siempre	48	55%
Aplico el enfoque por competencias propuesto por el currículo nacional.	Nunca	0	0%
	Casi Nunca	0	0%
	A veces	4	5%
	Casi Siempre	21	24%
	Siempre	62	71%
Me resulta difícil elaborar mi planificación anual.	Nunca	1	1%
	Casi Nunca	9	10%
	A veces	29	33%
	Casi Siempre	30	34%
	Siempre	18	21%
Es fácil para mi planificar mis unidades y sesiones.	Nunca	1	1%
	Casi Nunca	2	2%
	A veces	20	23%
	Casi Siempre	42	48%
	Siempre	22	25%
Logro generar interés de mis estudiantes en las clases que imparto.	Nunca	0	0%
	Casi Nunca	0	0%
	A veces	3	3%
	Casi Siempre	54	62%
	Siempre	30	34%
Mi programación no está contextualizada según las necesidades de los estudiantes.	Nunca	2	2%
	Casi Nunca	2	2%
	A veces	14	16%
	Casi Siempre	36	41%
	Siempre	33	38%

Elaboro materiales educativos para usarlos en mis sesiones de aprendizaje.	Nunca	0	0%
	Casi Nunca	1	1%
	A veces	9	10%
	Casi Siempre	26	30%
	Siempre	51	59%
Realizo evaluación formativa con los estudiantes.	Nunca	0	0%
	Casi Nunca	0	0%
	A veces	2	2%
	Casi Siempre	30	34%
	Siempre	55	63%
El desarrollo de mis sesiones se ajusta al tiempo disponible.	Nunca	0	0%
	Casi Nunca	1	1%
	A veces	7	8%
	Casi Siempre	42	48%
	Siempre	37	43%
Total		87	100%

**Tabla 10****Desempeño docente, dimensión enseñanza para el aprendizaje**

Enseñanza para el aprendizaje	Respuesta	Recuento	Porcentaje
Logro establecer un clima de confianza con los estudiantes para que puedan recurrir en las dificultades que encuentren en las actividades de aprendizaje.	Nunca	0	0%
	Casi Nunca	0	0%
	A veces	2	2%
	Casi Siempre	34	39%
	Siempre	51	59%
Mi práctica pedagógica está orientada a lograr resultados de aprendizaje eficientes.	Nunca	0	0%
	Casi Nunca	0	0%
	A veces	1	1%
	Casi Siempre	33	38%
	Siempre	53	61%
Me doy tiempo para fortalecer un clima acogedor en el aula durante las actividades de aprendizaje.	Nunca	0	0%
	Casi Nunca	0	0%
	A veces	5	6%
	Casi Siempre	40	46%
	Siempre	42	48%
Realizo actividades que no permiten fortalecer el respeto a la diversidad.	Nunca	6	7%
	Casi Nunca	2	2%
	A veces	5	6%
	Casi Siempre	24	28%
	Siempre	50	57%
Resuelvo oportunamente los conflictos que se suscitan en el aula.	Nunca	0	0%
	Casi Nunca	1	1%
	A veces	2	2%
	Casi Siempre	36	41%
	Siempre	48	55%
Pienso que no se puede ser flexible en la programación curricular.	Nunca	2	2%
	Casi Nunca	2	2%
	A veces	10	11%
	Casi Siempre	19	22%
	Siempre	54	62%
Realizo actividades que promueven la actitud reflexiva y crítica entre los estudiantes.	Nunca	0	0%
	Casi Nunca	0	0%
	A veces	4	5%
	Casi Siempre	39	45%
	Siempre	44	51%
Utilizo recursos tecnológicos para el desarrollo de mis sesiones.	Nunca	0	0%
	Casi Nunca	1	1%
	A veces	3	3%

	Casi Siempre	28	32%
	Siempre	55	63%
Elaboro instrumentos para evaluar el proceso de aprendizaje.	Nunca	0	0%
	Casi Nunca	0	0%
	A veces	5	6%
	Casi Siempre	29	33%
	Siempre	53	61%
La evaluación de los estudiantes obedece a criterios establecidos y dados a conocer con anterioridad.	Nunca	0	0%
	Casi Nunca	0	0%
	A veces	4	5%
	Casi Siempre	26	30%
	Siempre	57	66%
Total		87	100%

**Tabla 11****Desempeño docente, dimensión participación en la gestión**

Participación en la gestión	Respuesta	Recuento	Porcentaje
Intercambio experiencias pedagógicas con mis colegas.	Nunca	1	1%
	Casi Nunca	0	0%
	A veces	15	17%
	Casi Siempre	31	36%
	Siempre	40	46%
Participo en la formulación del PEI, PCI y PAT.	Nunca	4	5%
	Casi Nunca	8	9%
	A veces	23	26%
	Casi Siempre	17	20%
	Siempre	35	40%
Indago sobre situaciones que afectan la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.	Nunca	0	0%
	Casi Nunca	0	0%
	A veces	16	18%
	Casi Siempre	39	45%
	Siempre	32	37%
No integro a las familias en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.	Nunca	3	3%
	Casi Nunca	4	5%
	A veces	14	16%
	Casi Siempre	22	25%
	Siempre	44	51%
Integro los saberes de la comunidad en mi programación de aprendizaje.	Nunca	0	0%
	Casi Nunca	1	1%
	A veces	13	15%
	Casi Siempre	36	41%
	Siempre	37	43%
Rindo cuentas a los padres de los estudiantes acerca de los logros de aprendizaje alcanzados.	Nunca	0	0%
	Casi Nunca	0	0%
	A veces	8	9%
	Casi Siempre	37	43%
	Siempre	42	48%
Total		87	100%

**Tabla 12****Desempeño docente, dimensión profesionalidad e identidad**

Profesionalidad y la identidad	Respuesta	Recuento	Porcentaje
Participo en las reuniones de docentes donde se reflexionan acerca de las prácticas pedagógicas.	Nunca	0	0%
	Casi Nunca	0	0%
	A veces	1	1%
	Casi Siempre	17	20%
	Siempre	69	79%
Participo en grupos de inter aprendizaje (GIA) para mejorar mi desempeño docente.	Nunca	2	2%
	Casi Nunca	0	0%
	A veces	8	9%
	Casi Siempre	28	32%
	Siempre	49	56%
Mi capacitación la programo en función de las necesidades educativas de mis estudiantes.	Nunca	0	0%
	Casi Nunca	1	1%
	A veces	8	9%
	Casi Siempre	40	46%
	Siempre	38	44%
Participo en la elaboración de políticas educativas a nivel local o regional.	Nunca	15	17%
	Casi Nunca	19	22%
	A veces	23	26%
	Casi Siempre	13	15%
	Siempre	17	20%
Pienso que mis acciones no se guían por el principio de ética profesional.	Nunca	4	5%
	Casi Nunca	3	3%
	A veces	6	7%
	Casi Siempre	17	20%
	Siempre	57	66%
Siento que mi trabajo se realiza respetando el principio de interés superior de los estudiantes.	Nunca	0	0%
	Casi Nunca	2	2%
	A veces	2	2%
	Casi Siempre	32	37%
	Siempre	51	59%
Total		87	100%

## Apéndice B: Cuestionarios

### FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO

**Objetivo del Cuestionario:**

Conocer la percepción que tienen los docentes en relación al liderazgo del director y a su propio desempeño docente en las Instituciones Educativas JEC del distrito de Cajamarca.

**Tamaño de la muestra:**

La muestra consta de 87 docentes que laboran en las Instituciones educativas JEC del distrito de Cajamarca.

**Técnica de recolección:**

Formulario de Google.

**Fecha de recolección de la información:**

Julio 25 de 2021 a Setiembre 25 de 2021

**Diseño y realización:**

El cuestionario fue adaptado y diseñado por las autoras de la tesis, teniendo como base el Marco del Buen Desempeño Directivo y Docente del MINEDU.

**Universo:**

Docentes de las 9 instituciones Educativas JEC del distrito de Cajamarca.

### CUESTIONARIO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados al liderazgo pedagógico ejercido por el directivo de su institución educativa. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su punto de vista. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

1. Nunca
2. Pocas veces
3. A veces
4. Muchas veces
5. Siempre

N°	<b>DIMENSIÓN 1. PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Identifica características del entorno institucional que influyen en el logro de las metas de aprendizaje a partir de los datos del diagnóstico.					
2	Diseña y evalúa de manera participativa los instrumentos de gestión escolar (PEI, PCI, PAT)					
	<b>DIMENSIÓN 2. PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3	Genera espacios participativos con la comunidad educativa para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.					
4	Genera un clima escolar basado en el respeto, la colaboración y comunicación permanente, atendiendo a la diversidad.					
5	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación como oportunidades de aprendizaje en la comunidad educativa.					
6	Promueve la participación e involucramiento de las familias para el logro de las metas de aprendizaje revalorando su rol como agentes educadores de sus hijas e hijos.					
	<b>DIMENSIÓN 3. CONDICIONES DE APRENDIZAJE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad.					
8	Gestiona el uso óptimo del tiempo a favor de los aprendizajes los estudiantes.					
9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros bajo un enfoque orientado a resultados.					
10	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que podrían afectar a los integrantes de la comunidad educativa.					
11	Dirige al equipo de docentes hacia el logro de los objetivos y metas institucionales.					
	<b>DIMENSIÓN 4. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12	Gestiona la información que produce la institución educativa empleándola como insumo para la toma de decisiones en favor de la mejora de los aprendizajes.					
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas la gestión escolar involucrando a la comunidad educativa.					
14	Convoca a la comunidad educativa a las jornadas de reflexión pedagógica, para evaluar si los objetivos planteados se han cumplido en el periodo establecido.					

	<b>DIMENSIÓN 5. COMUNIDAD DE APRENDIZAJE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15	Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño pedagógico.					
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes para la mejora de las prácticas pedagógicas.					
17	Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas.					
	<b>DIMENSIÓN 6. CALIDAD DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular nacional y regional.					
19	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo.					
20	Monitorea y orienta a los docentes durante el desarrollo de su práctica pedagógica en función de las metas de aprendizaje de los estudiantes.					
21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes asegurando la comunicación oportuna de los resultados.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

### **CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DOCENTE**

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados a su práctica pedagógica. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor punto de vista. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

1. Nunca
2. Pocas veces
3. A veces
4. Muchas veces

## 5. Siempre

N°	<b>DIMENSIÓN 1: PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Considero que conozco las características de mis estudiantes.					
2	Pienso que tengo manejo disciplinar de las áreas relacionadas a mi competencia.					
3	Siento que aplico el enfoque por competencias.					
4	Pienso que es fácil elaborar mi planificación anual.					
5	Pienso que es fácil planificar mis unidades y sesiones.					
6	Logro generar interés de mis estudiantes para aprender.					
7	Mi programación está contextualizada según las necesidades de los estudiantes.					
8	Elaboro materiales educativos para usarlos en mis sesiones de aprendizaje.					
9	Realizo evaluación formativa hacia mis estudiantes.					
10	El desarrollo de mis sesiones se ajustan al tiempo disponible.					
	<b>DIMENSIÓN 2: ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	Mis estudiantes desarrollan lazos afectivos conmigo.					
12	Mi práctica pedagógica está orientada a resultados de aprendizaje.					
13	Me doy tiempo para fortalecer un acogedor clima de aula.					
14	Realizo actividades que permiten fortalecer el respeto a la diversidad.					
15	Resuelvo todos los conflictos que se suscitan en mi aula.					
16	Pienso que se puede ser flexible en la programación curricular.					
17	Realizo actividades que promueven la actitud reflexiva y crítica entre mis estudiantes.					
18	Utilizo recursos tecnológicos para el desarrollo de mis sesiones.					
19	Elaboro instrumentos para evaluar aparte de las pruebas escritas.					
20	La evaluación de mis estudiantes es en base a criterios que establezco con anterioridad.					
	<b>DIMENSIÓN 3: PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21	Intercambio experiencias pedagógicas con mis colegas.					
22	Participo en la formulación del PEI, PCI y PAT.					
23	Indago sobre situaciones que afectan la calidad de los aprendizajes.					
24	Integro a las familias en el proceso de aprendizaje de mis estudiantes.					
25	Integro los saberes de la comunidad en mi programación de aprendizaje.					

26	Rindo cuentas a los padres de mis estudiantes acerca de los logros de aprendizaje alcanzados.					
	<b>DIMENSIÓN 4: DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
27	Participo en reuniones de docentes donde se reflexionan acerca de las propias prácticas pedagógicas.					
28	Participo en Grupos de Interaprendizaje.					
29	Mi capacitación las programo en función de las necesidades educativas de mis estudiantes.					
30	Participo en la elaboración de políticas educativas a nivel local o regional.					
31	Pienso que mis acciones se guían por el principio de ética profesional.					
32	Siento que mi trabajo se realiza respetando el principio de interés superior del niño,					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

## Apéndice C: Juicio de Expertos



UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



### VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO POR EXPERTOS

AUTORAS: Sara Milagros Cerdán Gil

Amparo del Rosario Guamiz Chávez

ASESOR: Oscar Silva Rojas

#### INDICACIONES:

Algunos datos importantes a conocer del proyecto son:

##### 1. Título del proyecto de investigación:

"El Liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente"

##### 2. " Formulación del Problema

###### 2.1 Pregunta general

¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico del director escolar y el desempeño docente, en las instituciones educativas de jornada escolar completa JEC del distrito de Cajamarca?

###### 2.2 Preguntas específicas

PE1 ¿Cuál es el nivel de liderazgo pedagógico que tienen los directores en las instituciones educativas de jornada escolar completa JEC del distrito de Cajamarca?



**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**



PE2 ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del desempeño docente en las instituciones educativas de Jornada escolar completa del distrito de Cajamarca?

PE3 ¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en las instituciones educativas de Jornada escolar completa del distrito de Cajamarca?

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Demostrar la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente, en las instituciones educativas de jornada escolar completa JEC del distrito de Cajamarca.

#### **3.2 Objetivos específicos**

OE1 Analizar el nivel de liderazgo pedagógico del director en las instituciones educativas de jornada escolar completa JEC, en una muestra de estudio, del distrito de Cajamarca.

OE2 Identificar el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas de Jornada escolar completa JEC, en la mencionada muestra de estudio, del distrito de Cajamarca.

OE3 Establecer la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en las instituciones educativas de Jornada escolar completa del distrito



UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, VICTOR SANCHEZ CACERES, de profesión Licenciado en Estadística, Maestro en Ciencias: Ing. de Sistemas y Doctor en Administración de la Educación trabajador en el área de Estadística del DASEI FI, en la Institución UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento solicitado por la interesada y de acuerdo a los objetivos alcanzados. Luego de hacer las observaciones pertinentes, formulo las siguientes apreciaciones:

Criterios	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

LIC. VICTOR SANCHEZ CACERES  
COESP 37  
COLEGIO DE INGENIEROS DEL PERÚ



**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO**

**1. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres: VICTOR SANCHEZ CACERES

Cargo de la Institución donde labora: Profesor Principal en la Universidad Nacional de Cajamarca \_

**2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Valoración: 0= Debe mejorarse, 1= Poco adecuado, 2= Adecuado

CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIÓN
CLARIDAD	Es formulado con lenguaje claro y coherente. El vocabulario es apropiado al nivel educativo del sujeto en estudio.	2
OBJETIVIDAD	Esta expresado en indicadores o preguntas precisas y clara.	2
ORGANIZACIÓN	Presenta los ítems/ preguntas una organización lógica y clara.	2
CONSISTENCIA	Responde a los objetivos, a las variables/objeto de estudio, marco teórico.	2
COHERENCIA	Coherencia entre la variable, objeto de estudio e indicadores. Los ítems corresponden a las dimensiones u objeto de estudio que se evaluarán.	2
RESULTADO DE VALIDACIÓN		<b>10</b>

Calificación: **Aceptado** (7-10 puntos), **Debe mejorarse** (4-6 puntos), **rechazado** (<3 puntos)

**3. OBSERVACIONES**

Aceptado, continuar con el desarrollo de Tesis \_\_\_\_\_

  
 LIC. VICTOR SANCHEZ CACERES  
 COESPE 37  
 COLGIO DE ORTODONTICOS DEL PERU

Cajamarca, 20 de julio del 2021



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Alindor Mesías Bazán Hernández, DNI 28066123, de profesión docente, Doctor en educación, trabajador en el área de Gestión Curricular, en la Universidad Privada del Norte

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento solicitado por la interesada y de acuerdo a los objetivos alcanzados. Luego de hacer las observaciones pertinentes, formulo las siguientes apreciaciones:

Criterios	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Cajamarca, 21 de julio del 2021

**Alindor Mesías Bazán Hernández**  
Doctor en Educación



UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO

**1. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres: Bazán Hernández Alindor Mesías

Cargo de la Institución donde labora: Asesor Curricular

**2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Valoración: 0= Debe mejorarse, 1= Poco adecuado, 2= Adecuado

CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIÓN
CLARIDAD	Es formulado con lenguaje claro y coherente. El vocabulario es apropiado al nivel educativo del sujeto en estudio.	2
OBJETIVIDAD	Esta expresado en indicadores o preguntas precisas y clara.	2
ORGANIZACIÓN	Presenta los ítems/ preguntas una organización lógica y clara.	2
CONSISTENCIA	Responde a los objetivos, a las variables/objeto de estudio, marco teórico.	2
COHERENCIA	Coherencia entre la variable, objeto de estudio e indicadores. Los ítems corresponden a las dimensiones u objeto de estudio que se evaluarán.	2
RESULTADO DE VALIDACIÓN		<b>10</b>

Calificación: **Aceptado** (7-10 puntos), **Debe mejorarse** (4-6 puntos), **rechazado** (<3 puntos)

**3. OBSERVACIONES**

Aceptado, continuar con el desarrollo de Tesis: "El Liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente"

**Alindor Mesías Bazán Hernández**  
Doctor en Educación

Cajamarca, 21 de julio del 2021



UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Ana Cecilia Sarmiento Longo, de profesión Lic. En Educación Especialidad de Historia y Geografía, Maestro En Ciencias Mención Educación Superior trabajador en el área de Humanidades – Campus Virtual UPN

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento solicitado por la interesada y de acuerdo a los objetivos alcanzados. Luego de hacer las observaciones pertinentes, formulo las siguientes apreciaciones:

Criterios	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

**Ana Cecilia Sarmiento Longo**  
Lic. Educación Especialidad de Historia y Geografía  
Maestro en Ciencias Mención Educación Superior  
UNC 2180-13/12/2006

Cajamarca, 21 de julio del 2021



**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO**

**1. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres: Ana Cecilia Sarmiento Longo

Cargo de la Institución donde labora: Docente en Humanidades – Campus Virtual

UPN

**2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Valoración: 0= Debe mejorarse, 1= Poco adecuado, 2= Adecuado

CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIÓN
CLARIDAD	Es formulado con lenguaje claro y coherente. El vocabulario es apropiado al nivel educativo del sujeto en estudio.	2
OBJETIVIDAD	Esta expresado en indicadores o preguntas precisas y clara.	2
ORGANIZACIÓN	Presenta los ítems/ preguntas una organización lógica y clara.	2
CONSISTENCIA	Responde a los objetivos, a las variables/objeto de estudio, marco teórico.	2
COHERENCIA	Coherencia entre la variable, objeto de estudio e indicadores. Los ítems corresponden a las dimensiones u objeto de estudio que se evaluarán.	2
RESULTADO DE VALIDACIÓN		<b>10</b>

Calificación: **Aceptado** (7-10 puntos), **Debe mejorarse** (4-6 puntos), **rechazado** (<3 puntos)

**3. OBSERVACIONES**

Aceptado, continuar con el desarrollo de Tesis "El Liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente"

**Ana Cecilia Sarmiento Longo**  
Lic. Educación Especialidad de Historia y Geografía  
Maestro en Ciencias Mención Educación Superior  
UNC 2180-13/12/2006

Cajamarca, 21 de julio del 2021



UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Luis Reynaldo Tantaleán Odar, de profesión Licenciado En Educación Secundaria, Doctor En Administración de la Educación trabajador en el área de Ciencia y Tecnología en la Institución IEP Ciencia y Tecnología – Cajamarca.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento solicitado por la interesada y de acuerdo a los objetivos alcanzados. Luego de hacer las observaciones pertinentes, formulo las siguientes apreciaciones:

- Se sugiere que con la venia de su asesor, adecúen las observaciones manifestadas en el informe de experto.
- Aceptado, continuar con el desarrollo de Tesis "El Liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente"

Criterios	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de ítems			X	
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

**Luis Reynaldo Tantaleán Odar**  
Lic. Educación Secundaria – Ciencias Naturales  
Dr. En la Administración de la Educación  
UCV 35845 – 01/08/2016

Cajamarca, 21 de julio del 2021



**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO**

**1. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres: Luis Reynaldo Tantaleán Odar,

Cargo de la Institución donde labora: Docente del Área de Ciencia y Tecnología.

**2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Valoración: 0= Debe mejorarse, 1= Poco adecuado, 2= Adecuado

CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIÓN
CLARIDAD	Es formulado con lenguaje claro y coherente. El vocabulario es apropiado al nivel educativo del sujeto en estudio.	1
OBJETIVIDAD	Esta expresado en indicadores o preguntas precisas y clara.	2
ORGANIZACIÓN	Presenta los ítems/ preguntas una organización lógica y clara.	2
CONSISTENCIA	Responde a los objetivos, a las variables/objeto de estudio, marco teórico.	2
COHERENCIA	Coherencia entre la variable, objeto de estudio e indicadores. Los ítems corresponden a las dimensiones u objeto de estudio que se evaluarán.	2
RESULTADO DE VALIDACIÓN		9

Calificación: **Aceptado** (7-10 puntos), **Debe mejorarse** (4-6 puntos), **rechazado** (<3 puntos)

**3. OBSERVACIONES**

- En los ítems 3, 4 y 5 del Cuestionario 02 - Dimensión1. Preparación para el Aprendizaje, los verbos "Siento" y "Pienso" pueden ser manipulables en la investigación ya que el entrevistado podría evidenciar aprobación diferente a la realidad diferente de la realidad.
- Aceptado, continuar con el desarrollo de Tesis "El Liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente"

Cajamarca, 21 de julio del 2021

**Luis Reynaldo Tantaleán Odar**

Lic. Educación Secundaria – Ciencias Naturales  
Dr. En la Administración de la Educación  
UCV 35845 – 01/08/2016



MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES DEL 15MAR2022

CAS PNP LIC. SARA MILAGROS, CERDÁN GIL (DOCENTE DE AULA)

N°	TAREA REALIZADA	DETALLE	TIEMPO
1	Conversatorio "Gestionamos las emociones para fortalecer nuestro rol como docentes"	Conversatorio con la participación de todo el personal docente y administrativo con el tema como gestionamos las emociones para fortalecer nuestro rol como docentes de aula	120 minutos
2	Charla "Habilidades socio emocionales para afrontar la nueva normalidad"	Participación en la charla "Habilidades socio emocionales para afrontar la nueva normalidad" como tema importante para un buen regreso a clases semi - presenciales	120 minutos
3	Taller "Dinámicas para el aprendizaje socio emocional en el aula"	Participación en el taller: "Dinámicas para el aprendizaje socio emocional en el aula" el que nos permitió contar con nuevas herramientas para desarrollar en el aula de vuelta a la semi - presencialidad	60 minutos
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO EN LA REALIZACION DE LAS TAREAS			<b>05 HORAS</b>

VISADO Y FIRMADO

PERSONAL QUE CUMPLE TRABAJO REMOTO

  
 CAS PNP  
 Lic. Sara Milagros Cerdán Gil  
 Docente de aula