

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO DOCENTE  
DEL NIVEL SECUNDARIO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “ANDRÉS  
AVELINO CÁCERES” DISTRITO DE BAÑOS DE CAJAMARCA**

**Bach. Luz Maribel Mego Fernández  
Bach. Erika Janette Ramírez Ventura**

**Asesor:** Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

**Cajamarca - Perú**

**Mayo - 2018**

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO DOCENTE  
DEL NIVEL SECUNDARIO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “ANDRÉS  
AVELINO CÁCERES” DISTRITO DE BAÑOS DE CAJAMARCA**

**Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para el Grado  
Académico de Maestro en Gestión de la Educación**

**Bach. Luz Maribel Mego Fernández  
Bach. Erika Janette Ramírez Ventura**

**Asesor: Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes**

**Cajamarca - Perú**

**Mayo - 2018**

**COPYRIGHT©2018 by**  
**Luz Mego Fernández**  
**Erika Janette Ramírez ventura**  
**Todos los derechos reservados**

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**APROBACIÓN DE MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO DOCENTE DEL  
NIVEL SECUNDARIO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “ANDRÉS AVELINO  
CÁCERES” DISTRITO DE BAÑOS DE CAJAMARCA**

Presidente : Mg. Yoner Romero Cueva

Secretaria : Mg. Gabriela Aliaga Zamora

Vocal : Mg. Rafael Leal Zavala

Asesor : Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

## DEDICATORIA

A:

Mi hermano Omar Mego Fernández que a pesar de la tristeza que me embarga por tu pronta partida, con tus consejos, tu ejemplo de vida me motivas a seguir creciendo día a día como persona y profesional.

Hasta el cielo mi amor eterno para ti hermano.

- Luz -

A:

Mi querido hijo Claudio, que aun a su corta edad me enseñas muchas cosas en la vida, tu afecto y tu cariño son mi motivación que llenan mi vida de felicidad, esfuerzos en busca de un mañana mejor te agradezco por existir y ser la fuerza que impulsa mi vivir.

- Erika-

## **AGRADECIMIENTOS**

- A nuestros familiares por su apoyo moral, y motivación para culminar la investigación.
- A formadores y docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada “Antonio Guillermo Urrelo” de Maestría en Gestión de la Educación , por su apoyo incondicional para el logro de nuestros objetivos académicos y profesionales.
- A los directivos y docentes de la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” de Baños del Inca por su participación y contribución en el desarrollo de la investigación.

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Distribución del personal docente de la I.E “Andrés Avelino Cáceres”- Baños del Inca, según sexo.....	37
<b>Tabla 2.</b> Distribución del personal nombrado de la I.E “Andrés Avelino Cáceres”- Baños del Inca, según sexo.....	38
<b>Tabla 3.</b> Distribución del personal de la I.E “Andrés Avelino Cáceres”- Baños del Inca, según cargo.....	38
<b>Tabla 4.</b> Matriz operacional de variables e indicadores.....	39
<b>Tabla 5.</b> Prueba de normalidad para la variable Liderazgo pedagógico del director y sus correspondientes dimensiones.....	45
<b>Tabla 6.</b> Prueba de normalidad para la variable desempeño docente y sus correspondientes dimensiones.....	45
<b>Tabla 7.</b> Correlación de Spearman entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente.....	53
<b>Tabla 8.</b> Correlación de Spearman entre el liderazgo pedagógico del director y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes.....	54
<b>Tabla 9.</b> Correlación de Spearman entre el Liderazgo pedagógico del director y la Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes .....	51
<b>Tabla 10.</b> Correlación de Spearman entre el Liderazgo pedagógico del director y la Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.....	51
<b>Tabla 11.</b> Correlación de Spearman entre el Liderazgo pedagógico del director y el Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.....	52

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Diseño de la Investigación.....	37
<b>Figura 2.</b> Niveles de la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.....	48
<b>Figura 3.</b> Niveles de la orientación de los procesos pedagógicos.....	49
<b>Figura 4.</b> Niveles de la preparación para el aprendizaje de los estudiantes.....	45
<b>Figura 5.</b> Niveles de la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.....	50
<b>Figura 6.</b> Niveles de la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.....	51
<b>Figura 7.</b> Niveles del desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.....	51
<b>Figura 8.</b> Niveles de la variable liderazgo pedagógico del director y desempeño docente.....	52

# INDICE

DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTOS.....	vii
LISTA DE TABLAS.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
<b>CAPITULO 1.....</b>	<b>4</b>
<b>REALIDAD PROBLEMÀTICA.....</b>	<b>4</b>
1.1.Planteamiento del problema.....	5
1.2.Formulación del problema.....	8
1.3.Objetivos de la investigación.....	8
1.4.Justificación de la investigación.....	9
<b>CAPITULO 2.....</b>	<b>11</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	12
2.2. Bases teóricas.....	15
2.2.1. Liderazgo.....	15
2.2.1.1. Teorías y estilos sobre liderazgo.....	16
2.2.1.2 Líder y liderazgo.....	17
2.2.1.3 Liderazgos en el sector educativo.....	18
2.2.1.4. Liderazgo pedagógico: .....	20
2.2.1.5. Las exigencias de hoy.....	21
2.2.1.6 Importancia del liderazgo pedagógico.....	22

2.2.1.7. Distribución del liderazgo pedagógico.....	23
2.2.1.8. Dimensiones del liderazgo pedagógico.....	24
2.2.2. Desempeño docente.....	26
2.2.2.3. Marco legal del desempeño docente en el Perú.....	28
2.2.2.4.¿ Què son las competencias docentes?.....	30
2.3. Definición de terminos.....	31
2.4. Hipòtesis General.....	33
2.5. Identificación y clasificación de las variables.....	33
<b>CAPITULO 3.....</b>	<b>35</b>
<b>PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>35</b>
3.1.Unidad de análisis, tipo y diseño de la investigación.....	36
3.1.1. Unidad de análisis.....	36
3.1.2. Tipo de investigación.....	36
3.1.3. Nivel de la investigación.....	36
3.1.4. Diseño de la investigación.....	36
3.2.Grupo de estudio.....	37
Distribución del Personal docente nombrado según sexo.....	37
Distribución del Personal docente contratado según sexo.....	38
Distribución del Personal según cargo.....	38
3.3.Operacionalización de variables.....	39
Matriz Operacional de Variables e Indicadores.....	39
3.4.Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	43
3.4.1.Técnicas.....	43
3.4.2.Instrumentos.....	43
3.5.Procesamiento de los datos.....	44

<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>47</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>47</b>
Correlacion de spearman entre el Liderazgo pedagògico del director y desempeño docente.....	53
Correlación de Spearman entre el Liderazgo pedagógico del director y la Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.....	54
Correlación de Spearman entre el Liderazgo pedagógico del director y la Enseñanza aprendizaje de los estudiantes.....	55
Correlación de Spearman entre el Liderazgo pedagógico del director y la Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.....	57
Correlación de Spearman entre el Liderazgo pedagógico del director y el Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.....	58
Discusión.....	60
Conclusiones.....	65
Sugerencias.....	66
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>67</b>
<b>APÈNDICES.....</b>	<b>72</b>

## RESUMEN

La investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el nivel secundario de la institución educativa Andrés Avelino Cáceres del distrito de Baños del Inca de Cajamarca, 2018. Para ello se identificaron como principales referentes teóricos los documentos publicados por el Ministerio de Educación 2012 en relación al desempeño docente; desempeño directivo y liderazgo pedagógico 2014, así como los estudios que aportaron a la elaboración de dichos documentos. Para el análisis de la variable liderazgo pedagógico del director se consideran como dimensiones: gestión de las condiciones y orientación de los procesos pedagógicos para mejora de los aprendizajes. En cuanto al desempeño docente, se tomó en cuenta a las dimensiones: preparación y enseñanza para el aprendizaje, participación en la gestión de la escuela y desarrollo de la profesionalidad docente. La unidad de análisis estuvo conformada por 35 colaboradores entre directivos y personal docente del nivel secundario, a ellos se les aplicó cuestionarios para indagar el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente. La investigación muestra como principal hallazgo que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente. El coeficiente de correlación de Spearman es igual a  $0,642^{**}$ , lo cual indica que la relación es positiva y significativa.

**Palabras clave:** Liderazgo pedagógico del director y desempeño docente.

## ABSTRACT

The objective of this research is to determine the relationship between the pedagogical leadership of the Director and the teaching performance in the secondary level of Andrés Avelino Cáceres high school in the District of Baños del Inca in Cajamarca, 2018. For this purpose, they were identified the documents published by the Ministry of Education 2012 as the main theoretical references in relation to the teaching performance, managerial performance and pedagogical leadership 2014. For the pedagogical leadership of the Director variable analysis the dimensions considered were: management of the conditions and orientation of the pedagogical processes to improve learning. Regarding the teaching performance, the dimensions taken into account were: preparation and teaching for learning, participation in the management of the school and development of the teaching professionalism. The unit of analysis was made up for 35 collaborators between managers and teaching staff of the secondary level, they were applied surveys to investigate the pedagogical leadership of the Director and the teaching performance. The research shows as the main finding that there is a relationship between the pedagogical leadership of the Director and the teaching performance. The Spearman correlation coefficient is equal to 0.642 \*\*, which indicates that the relationship is positive and significant.

**Key Words:** Pedagogical Leadership of the Director and Teaching Performance.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo pedagógico del director es un elemento fundamental para el éxito de la gestión de una institución educativa, que ejerce influencia en los diferentes procesos que se dan para el buen funcionamiento de la misma, el que está orientado al logro de mejores aprendizajes.

En las instituciones educativas siempre se hace necesario que el director asuma la conducción real de la organización con el fin de actuar y alcanzar metas comunes, principalmente en lo referente al aspecto pedagógico. En esta línea el Ministerio de Educación en los últimos cinco años viene promoviendo la profesionalización de los directores de las instituciones educativas, brindando herramientas y marcos referenciales tanto a los docentes y los directivos para ejercer sus funciones con el mayor profesionalismo posible, lo cual lo ha plasmado en el Marco del Buen Desempeño Docente y en el Marco del Buen Desempeño Directivo, que sirven de referente para el desempeño de ambos. Este trabajo de investigación se ha realizado en la I.E. Andrés Avelino Cáceres del distrito de Baños del Inca de Cajamarca, en donde se busca información que ayude a determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del director con el desempeño docente.

Los instrumentos aplicados sobre liderazgo pedagógico y desempeño docente permite verificar como el desempeño de los docentes se ve influenciado por el liderazgo del director, en especial en lo referido a lo pedagógico, para lo cual se describen cuatro dimensiones: Preparación del aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje, participación en la gestión y el desarrollo profesional e identidad del docente, cuáles han sido establecidas en el marco del buen desempeño docente y directivo, antes mencionados.

En este contexto surge la investigación, que tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el nivel secundario del I.E. Andrés Avelino Cáceres del distrito de Baños del Inca de la provincia de

Cajamarca, durante el año 2018, para lo cual se identifican las dimensiones del desempeño del director y de los docentes, información que fue recogida mediante la técnica de la encuesta empleando como instrumentos dos cuestionarios, uno para el desempeño del docente y el otro para el liderazgo pedagógico del director.

Para los fines de la investigación, se ha considerado como unidad de análisis al personal docente en el nivel secundario del I.E. Andrés Avelino Cáceres del distrito de Baños del Inca de Cajamarca, durante el año 2018.

La investigación es de nivel básica y tuvo como propósito ampliar y profundizar el conocimiento de la realidad sobre la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el nivel secundario de la I.E. Andrés Avelino Cáceres del distrito de Baños del Inca de Cajamarca. Su objetivo consistió en ampliar y profundizar en el saber de la realidad y su propósito fue el de obtener generalizaciones cada vez mayores.

El diseño que se utilizó es no experimental, porque no se manipuló ninguna variable, sino que se prestó atención al hecho tal y como se presenta en su natural contexto, para posteriormente analizarlo.

El informe de investigación consta de cuatro capítulos. En el primer capítulo se aborda la realidad problemática: se presenta el planteamiento y formulación del problema, objetivos y justificación de la investigación. En el segundo se desarrolla el marco teórico, se presentan antecedentes de la investigación, bases teóricas, marco conceptual, hipótesis e identificación de variables. En el tercer capítulo se detalla el procedimiento metodológico, precisando la unidad de análisis, tipo, nivel, diseño y temporalidad de la investigación, grupo de estudio, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos y procesamiento de datos. Finalmente, en el capítulo cuatro que corresponde a los resultados y conclusiones.

*Las Autoras*

## **CAPITULO 1**

### **REALIDAD PROBLEMÀTICA**

## **1.1. Planteamiento del problema**

El liderazgo en las organizaciones o instituciones siempre ha sido objeto de estudio, por las múltiples áreas en las cuales el líder debe interactuar. Un buen liderazgo pedagógico puede influir de manera constructiva en la institución educativa por su fuerte influencia en todos los ámbitos de gestión escolar contribuyendo en el desempeño de los docentes para lograr mejores aprendizajes.

Según Rodríguez y Gairín (2017), al inicio de la década del 2000 principalmente en Estados Unidos de Norteamérica y los países europeos, se demostró que las prácticas de liderazgo en las organizaciones escolares, ejercidas por parte del director, podían tener un impacto en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Concluyendo que dicho liderazgo sería el segundo factor al interior de esta, después de los profesores, en impactar positiva o negativamente en los resultados de los estudiantes. Anteriormente el modelo de dirección escolar predominante centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas.

Entre las décadas de 1950 y 1970, al director escolar se le exigía que administrara bien la escuela (Álvarez 2010) lo que hasta ese momento significaba que el papel del director era netamente administrativo. Hoy en día los continuos cambios que se vienen dando debido al proceso de globalización exigen un rol más activo que permita adaptarse a las nuevas exigencias y así lograr una transformación de la educación y de quienes se encuentran involucrados en ella.

En el Perú, el Ministerio de Educación ha recogido estos pedidos, es así que ha publicado mediante resolución de secretaria general N° 304 – 2014 el Marco del Buen Desempeño Directivo, y el Marco del Buen Desempeño Docente el año 2012 con la finalidad de establecer los parámetros en el desarrollo de sus funciones tanto del director como del desempeño docente.

En estos instrumentos, se establecen los dominios, las competencias y los desempeños que deben tener en cuenta estos actores educativos para mejorar la gestión pedagógica, en las instituciones educativas, distinguiéndose de otros documentos en la centralidad que la da a los aprendizajes de los estudiantes; es decir, que la labor que realizan directivos y docentes, conjuntamente con las madres y los padres de familia, así como con otros actores sociales, estén orientados a crear las condiciones favorables para lograr que niñas, niños y adolescentes desarrollen capacidades y actitudes que les permita desempeñarse en los diferentes contextos.

Tanto el desempeño del director como el desempeño pedagógico docente se encuentran estrechamente relacionados, ambos cumplen un rol fundamental en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, tanto en los procesos como en los resultados y su impacto. Desde esa perspectiva, es preciso que los directores manejen las habilidades para la dirigencia y liderazgo efectivos, puesto que ello, influye en un efectivo desempeño docente en el campo pedagógico, lo cual se traduce en aprendizajes de calidad para los estudiantes. Es de precisar que en los puntos expuestos se identifican la importancia que tiene el liderazgo pedagógico en el logro de los aprendizajes por parte de los estudiantes, aspecto que es recogido en las políticas de Estado.

El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel medular al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes (Grupo de Análisis para el Desarrollo, 2014)

La Ley General de Educación 28044 artículo 55, afirma que la institución educativa es la principal y más importante instancia de gestión del sistema y considera al director como la máxima autoridad y el representante legal. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo; con esta nueva propuesta se intenta transferir funciones y capacidades de toma de decisión. En este contexto, el papel del director se vuelve estratégico, a medida que se implanta una política que le da mayor autonomía, otorgándole nuevas funciones para la gestión institucional y pedagógica (Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2006; Uribe 2007). Actualmente las políticas del sector educación están orientadas a la reforma escolar, y priorizan una gestión centrada en los resultados y aprendizajes. Al analizar esta situación encontramos que se ha reconocido la importancia de poner énfasis en la selección, formación y organización de directores en función del liderazgo pedagógico escolar. Asimismo, para la formación de directivos prevalece la preparación de los directores en función del liderazgo pedagógico que favorezca los aprendizajes de calidad.

La acción de los directivos es determinante, los espacios de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, en la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela. Por lo que podemos afirmar que el rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es potente (MINEDU, 2014).

Así, se considera que la gestión del director y su estilo de liderazgo son un aspecto clave, que determina otros procesos al interior de la escuela, con efectos sobre el rendimiento académico (Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación 2010, Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2004, Unidad de Medición de la Calidad Educativa y Grupo de Análisis para el Desarrollo 2001). En ese contexto, es notoria la importancia que ha cobrado el liderazgo escolar en la investigación sobre eficacia escolar y factores asociados al rendimiento académico. En la actualidad esta

variable, interna, se constituye en un factor primordial en la apuesta por mejorar la calidad de la educación; por ello, se ha convertido en una prioridad en las agendas de las políticas educativas en el ámbito mundial.

En los últimos años, el rol del director en la escuela ha logrado visibilizarse gracias al proceso de descentralización educativa que se ha venido implementando. Este proceso contempla la transferencia de la gestión en los ámbitos regional, local y de las propias escuelas, en la búsqueda de lograr una mayor autonomía.

La Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” del distrito de Baños del Inca de la provincia de Cajamarca, no es ajena a la realidad descrita. En tal sentido, nos interesa desarrollar la presente investigación a fin de describir y analizar cómo esta realidad se presenta de manera particular y específica.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico del director con el desempeño docente en el nivel secundario de la institución educativa Andrés Avelino Cáceres del distrito de Baños del Inca de Cajamarca 2018?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director con el desempeño docente en el nivel secundario de la institución educativa Andrés Avelino Cáceres del distrito de Baños del Inca - Cajamarca, 2018.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Diagnosticar la gestión de las condiciones y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes que presenta el liderazgo pedagógico del director de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres de Baños del Inca en Cajamarca.

- b) Examinar la preparación y enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes como parte del desempeño docente de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres de Baños del Inca en Cajamarca.
- c) Describir la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y el desarrollo de la profesionalidad e identidad docente como parte del desempeño docente de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres de Baños del Inca en Cajamarca.
- d) Correlacionar las dimensiones del liderazgo directivo y desempeño docente de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres de Baños del Inca en Cajamarca.

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

El éxito de la gestión de las organizaciones o instituciones educativas está determinado por la calidad de educación que brindan, entre los factores que influyen para lograrlo están las personas que las dirigen y quienes en ellas laboran. Es por ello, que podemos afirmar que tanto el buen desempeño del director y docente cumplen un rol fundamental en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, y por consiguiente la mejora de la calidad educativa. Es por eso, que se hace necesario que los directores manejen las habilidades para la dirección y liderazgo efectivos, puesto que ello, influye en un efectivo desempeño docente en el campo pedagógico, lo cual se traduce en aprendizajes de calidad para los estudiantes.

Son los directores los responsables de definir los objetivos institucionales, las estrategias para lograrlos, la estructura, los procesos de trabajo, la visión y la misión. Utilizan los recursos financieros adecuadamente, motivan, estimulan, capacitan, crean condiciones laborales adecuadas a sus colaboradores y toman las decisiones democráticamente acerca de la marcha de la organización.

La investigación se origina de la constatación de que los resultados en el logro de los aprendizajes de los estudiantes no son los esperados, como lo demuestran los resultados de las evaluaciones nacionales e internacionales que han tenido lugar en nuestro país. En este contexto se hace evidente que el desempeño docente es fundamental para crear una influencia y ambientes positivos en el contexto escolar para generar un proceso de aprendizajes significativos en los alumnos.

Por tanto, es necesario identificar, conocer y analizar la influencia del estilo de liderazgo por parte del director y su influencia en el desempeño de los docentes, la que adquiere una significativa importancia para el centro educativo en estudio, ya que permitirá ser la base para conocer la realidad en cuanto a las variables en estudio, así mismo para la formulación de estrategias de solución a la problemática planteada.

Como resultado de un adecuado liderazgo pedagógico del director, los docentes percibirán un mejor desempeño y por ende en toda la institución educativa e inclusive en toda la comunidad.

Por último, para las investigadoras se convierte en la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de poner en práctica los adquiridos en la fase académica, además la investigación por su carácter general, permite servir de consulta en forma de antecedente para otras investigaciones que pudieran relacionarse con la temática aquí planteada.

## **CAPITULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

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

A continuación, se presenta algunos antecedentes relacionados con la realidad objeto de estudio:

Redolfo (2015), en su tesis Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas Publicas del nivel secundario de la Ugel Jauja, departamento de Junín – Perú, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las variables de liderazgo pedagógico y el desempeño docente, utilizó un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo correlacional, de tipo no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 139 profesores de las Instituciones Educativas San José, Juan Máximo Villar y Sagrado Corazón de Jesús, tomando como muestra probabilística a 102 docentes a quienes se aplicó un cuestionario de 28 ítems para la variable liderazgo pedagógico y de 40 ítems para la variable desempeño docente. Los resultados con un nivel de significancia de 0,000 el cual indican que el liderazgo pedagógico se relaciona significativamente con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario.

Lecaros (2017), desarrolló la investigación sobre “Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino – Perú. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente, para ello se utilizó un diseño de estudio correlacional, de tipo básica y enfoque cuantitativo, con una muestra de estudio de 63 docentes, a los cuales se les aplicó un cuestionario de escala tipo ordinal. Los resultados obtenidos señalaron que: existe relación directa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente con un coeficiente de correlación de 0,758 (Rho de Spearman), así mismo se encuentra una relación

entre desempeño docente, y la dimensión metas y expectativas con un coeficiente de correlación de 0,769, la dimensión uso estratégico de los recursos con un coeficiente de correlación de 0,762, la dimensión planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza, obtuvo un coeficiente de correlación de 0,739, promoción y participación en el aprendizaje con un coeficiente de correlación de 0,717. Finalmente, en la dimensión garantía de un entorno ordenado también se obtuvo una correlación de 0,721.

Reyes (2012), en la tesis “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – Callao - Perú. La investigación tuvo como finalidad determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de la Región Callao en el distrito de Ventanilla durante el año 2009. La muestra consistió en 40 profesores, sin ningún criterio de exclusión a los cuales se les aplicó como instrumentos la encuesta sobre liderazgo directivo, así como la ficha de evaluación del desempeño docente, los resultados encontrados fueron que el desempeño docente está vinculado a diversos factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, etc y percepción ejercida del liderazgo del director, considerándolo como un factor más.

Fernández y Hernández (2013), en la investigación “Liderazgo directivo e inclusión educativa”, tuvieron como propósito: conocer, describir y explorar competencias y/o prácticas utilizadas en el ejercicio del liderazgo directivo, relacionadas con buenas prácticas educativas en centros docentes de orientación inclusiva. A partir de un diseño de investigación de estudios de casos, se analizan las percepciones de los directores, equipos directivos y profesionales de

la educación de tres centros de Educación Secundaria Obligatoria en España, seleccionados por las propias características de los centros. Las técnicas utilizadas para la recogida de la información fueron el análisis documental, entrevistas en profundidad y grupos de discusión.

Entre las conclusiones destacamos la importancia de la competencia para potenciar una cultura de la inclusión partiendo de supuestos, principios, creencias y valores que se vinculen con la acción pedagógica del centro.

Weinstein y Vejar (2014), en la investigación “Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina” señalan que:

El liderazgo directivo escolar es un ámbito crecientemente relevado por las políticas educativas debido a su reconocido impacto en la efectividad y la mejora, así como por su correspondencia con la tendencia a favor de la descentralización, la autonomía y la rendición de cuentas de las escuelas. En Chile, durante la última década, se han sucedido distintas iniciativas a favor de un mayor liderazgo de los directores. Este artículo compara la situación chilena respecto de otros sistemas escolares latinoamericanos. Los resultados indican que Chile está en una posición de avanzada relativa, puesto que ha logrado impulsar medidas relevantes tales como los estándares de desempeño, la profesionalización del reclutamiento o las mayores atribuciones y mejoras salariales, pero sigue teniendo dificultades significativas y compartidas con los otros países para promover el liderazgo directivo.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Liderazgo

#### 2.2.1.1. Teorías y estilos sobre liderazgo

**Teoría de la Contingencia** (Friedler y Chemers) que considera que el liderazgo es producto de un intercambio de situaciones entre el líder y los seguidores, considera:

- **Liderazgo transaccional:** Es el líder que llega a acuerdos con sus subordinados es decir, "transa"

**Teoría Situacional** (Paúl Hersey y Ken Blanchard), basada en como el líder conduce, dirige y brinda apoyo socioemocional a los colaboradores. Adopta cuatro estilos de liderazgo:

- **Liderazgo ejecutivo.** Es el que está alineado perfectamente a la ejecución de objetivos estratégicos de la organización.
- **Liderazgo persuasivo.** Es aquel que sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.
- **Liderazgo participativo.** Los seguidores participan activamente, muestran sus aptitudes y habilidades.
- **Liderazgo de delegación.** Está determinado por el poder que da a los seguidores para que asuman más responsabilidad y hagan un trabajo más independiente.

**Teoría Sociocrítica** (Stephen Ball), considera al liderazgo como un proceso derivado del poder y de la interacción de los integrantes de la organización.

Encontramos cuatro estilos de liderazgo:

- **Liderazgo administrativo:** es un modelo de administración que tiene que ver con el apoyo de un equipo administrativo compuesto por subdirector y docentes más antiguos.
- **Liderazgo político:** Se basa en el dialogo, caracterizándose por la persuasión y el grado de compromiso que se puede generar.
- **Liderazgo crítico:** se trata de un modelo autoritario (imposición). El líder tiene la palabra y no considera las ideas del resto de colaboradores.
- **Liderazgo interpersonal:** se caracteriza porque él lidera antes de tomar una decisión, indaga, sondea la opinión del resto de colaboradores.

**Teoría de los Rasgos** (Stogdill), se refiere a que la persona líder presenta características, la mayoría innatas (rasgos físicos, intelectuales y sociales) que lo diferencian de otras personas por ejemplo, su habilidad en la comunicación, habilidades sociales, etc.

- **Liderazgo naturalista.** Nace con la premisa "Los líderes nacen, no se hacen".
- **Liderazgo carismático.** Posee una serie de características que lo identifica (confianza, manejo relaciones interpersonales, etc.).

**Teoría de Roles** (Homans), hace referencia a los roles de comportamiento.

- **Roles de interacción.** Se refiere a las relaciones del líder con personas tanto internas como externas al ambiente de trabajo. El director es una figura que representa a la Institución, pero también cumple un rol importante en la interacción con los demás lo que se ve reflejado en un clima de buenas relaciones

- **Roles de información.** El director es la persona que representa a la institución, debe ser vigilante, vocero y propagador de la información dentro del ambiente de trabajo.

- **Roles de toma de decisiones.** Considera el manejo de situaciones difíciles, pero también es un emprendedor porque visualiza oportunidades en su entorno.

**Teoría de las Conductas** (Owens) defiende la idea que es necesario la preparación previa para llegar a ser un líder, considera:

- Liderazgo autocrático.
- Liderazgo democrático.
- Liderazgo burocrático.
- Liderazgo laissez faire.
- Liderazgo paternalista.

**Teoría de las Tareas** (Morgan y Hall), refiere que el líder desempeña diversidad de tareas de acuerdo al contexto. Incluye: liderazgo ejecutivo (tareas de gestión), el liderazgo burocrático (tareas de planificación), el liderazgo humanista (tareas de relación) y el liderazgo institucional (tareas de representación).

#### **2.2.1.2 Líder y liderazgo**

##### **Líder**

Bonifaz (2012), “describe al líder como una persona que cuenta con el reconocimiento de ser eficiente y que puede influir en el resto de colaboradores, por lo general es el que dirige, conduce, organiza o regula los esfuerzos de los otros, es él cuenta con aceptación voluntaria de sus seguidores para lograr los objetivos propuestos”. (p. 4)

O' Leary (2000), señala que "el líder suele ser una persona carismática, con la capacidad de tomar decisiones acertadas para lograr beneficios comunes" (p. 6).

Cano (2000), en su ponencia presentada en el Simposium Internacional de Liderazgo organizado por la Universidad Autónoma de Baja California y la Universidad Mundial de la Paz, Baja California Sur, México, considera que el líder puede ser descrito como el jefe o el que dirige a un grupo cuya autoridad cuenta con la aceptación del grupo y a la función que ejerce se denomina liderazgo.

García (2012) sostiene que "el líder es una persona que crea un ambiente carente de amenazas y contribuye con sus actitudes y conductas a construir un ambiente sano y de seguridad. Es el que facilita que todos y cada de los miembros del grupo aprendan a tomar responsabilidad y compromiso de cooperación y aportación al grupo" (p. 342)

El Ministerio de Educación (2014) "describe al líder como la persona que influye, inspira y moviliza las acciones en función de lo pedagógico" (p.14)

### **2.2.1.3. Liderazgos en el sector educativo**

La revisión de investigaciones llevadas a cabo en nuestro contexto y a nivel internacional dan cuenta que el liderazgo ha sido un tema que no ha estado ausente en las investigaciones sobre educación y por lo mismo ha cobrado importancia en estos últimos años. Esto debido a la crisis de modelos de innovación educativa, que buscan la mejora de las instituciones educativas de cómo lograr que la mejora escolar tenga lugar en las instituciones educativas,

premisa que ha hecho que sea parte de la agenda de políticas públicas a nivel nacional e internacional.

Gonzaga, G. (2015) refiere que un adecuado liderazgo dentro de una institución se ha tornado en un eje fundamental con el propósito de que las instituciones educativas sean eficaces, y obtengan mejores resultados de aprendizaje y promuevan compromisos entre sus colaboradores. Por tanto hoy en día se considera que el éxito que logre una Institución Educativa depende del desarrollo de habilidades, el crecimiento personal y la confianza que se establece entre docentes y directivos de una institución.

Los estudios realizados sobre calidad y eficacia, así como las investigaciones de instituciones educativas eficaces nos confirman que el director, tanto en su perfil profesional como técnico, experto en organización como en su rol de líder institucional, es un factor determinante de la calidad educativa. Por ello, la importancia se sistematiza en tres razones: tipo de sociológico (el director es el representante de una institución); de tipo psicológico (el líder debe armonizar los objetivos institucionales y los intereses personales a fin de no desestructurar el grupo); de tipo profesional ( que tiene que ver con la capacidad de proporcionar visión de futuro, que incentive el trabajo cotidiano, la necesidad de entusiasmo para conseguir objetivos de calidad, la adaptabilidad a los nuevos desafíos y por ende el sentido de realización profesional.

#### **2.2.1.4. Liderazgo pedagógico.**

El liderazgo pedagógico expresa una cualidad esencial de los docentes, en ese sentido lo definió como la innovación continua de las instituciones educativas y la creación de una cultura de cambio para mejorar las organizaciones educativas

La figura del director en una institución educativa representa la posición formal de liderazgo ya que debe desempeñar funciones y responsabilidades que hoy en día han cambiado en contexto y en tiempo. Las dificultades encontradas en diferentes investigaciones que los directivos enfrentan como profesionales son:

- Los directores trabajan en una variedad de contextos, encaran diversas dificultades, desde la ubicación (rural, urbana), tamaño de la escuela, nivel escolar (inicial, primaria, secundaria, etc.).
- Directivos que están centrados en lo administrativo y descuidan la parte pedagógica o que muchas veces no están preparados para involucrarse en esta área.
- Existe un grupo reducido con alta responsabilidad
- La eminente pérdida de directivos (por edad) significa pérdida de experiencia, pero a la vez es una oportunidad para convocar a líderes escolares con los conocimientos, habilidades y disposición.
- A pesar que en nuestro país, hay una considerable cantidad de maestras como docentes podemos afirmar que son en minoría en los puestos de dirección, particularmente en el nivel inicial.

- Hasta hace poco el puesto de director era un puesto no muy atractivo; esto se evidenciaba con la función sobrecargada y los honorarios no muy rentables.

#### **2.2.1.5. Las exigencias de hoy**

En pleno siglo XXI, el perfil del líder ha cambiado de sobremanera, la sociedad exige a las instituciones educativas, directivos que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar el desarrollo de su capacidad interna. En estas condiciones, el ejercicio del directivo está cambiando significativamente (gestión de condiciones, orientación de los procesos pedagógicos buscando la mejora de los aprendizajes, rendición de cuentas, proyección hacia la comunidad, enfoque por resultados con soporte en los desempeños, desarrollo de la profesionalidad, etc.). Es el paso de un modelo burocrático con perfil administrativo, centrado exclusivamente en la gestión de la escuela y en la representación institucional, a un directivo que asuma un liderazgo pedagógico encaminado al logro de mejores aprendizajes, y de los resultados de la institución educativa, que aseguren, a todos los estudiantes de todos los lugares reciban los conocimientos fundamentales para insertarse socialmente y para desplegar al máximo sus potencialidades de desarrollo personal. El MINEDU (2014) considera "reformular la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos de lo administrativo a lo pedagógico señalando que el liderazgo pedagógico es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción

docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes". (p. 9).

Fernández, Álvarez, y Herrero (2002) señalan que “el liderazgo educacional está centrado en el proceso de enseñanza, orientada al desarrollo de capacidades tomando en cuenta no solo lo cognitivo sino su formación integral de los estudiantes”. (p. 250).

Así en el Marco del Buen Desempeño Directivo (2014) “se señala que liderazgo pedagógico es la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa.” (p. 16).

Leithwood (2009), citado por Bolívar (2011), “refiere que el liderazgo escolar debe movilizar e influenciar a los otros con la finalidad de lograr las metas propuestas”. (p. 82)

De acuerdo a estas definiciones, la gestión que realiza el líder dentro de una institución educativa genera un impacto trascendente en el resto de colaboradores reflejándose directamente en la eficacia de estos. Los directores son los responsables de generar condiciones que ayude a los docentes al desarrollo de su trabajo, para así de esta manera mejorar el clima y la cultura organizacional y por ende los resultados de los aprendizajes.

#### **2.2.1.6. Importancia del liderazgo pedagógico**

El liderazgo directivo escolar hoy en día se ha convertido en un asunto de interés internacional, según la organización para la Cooperación y desarrollo Económico, OCDE (2009). “Los estados la

han asumido como políticas, en vista que desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en el desempeño docente”. (p. 9).

En el Ministerio de Educación (2014) citado en OCDE (2009); En la actualidad, la gestión de las escuelas tiene como eje principal lo administrativo. Sin embargo, ello no responde a su propósito fundamental generar condiciones para el logro de aprendizajes, frente a esta realidad se requiere transitar hacia una gestión de liderazgo pedagógico, que implique una labor transformadora en la institución educativa, plantea cuatro ejes para hacer viable el tema del liderazgo: Distribuir el liderazgo pedagógico, alentar, favorecer y apoyar la distribución del liderazgo.

- Desarrollar habilidades para un liderazgo eficaz considerándolo como una secuencia.
- Hacer del liderazgo sostenible para el futuro.

De acuerdo a ello, se considera al liderazgo pedagógico que desarrollan los directivos, como un elemento clave entre la institución educativa, y la eficiencia y equidad en el logro de aprendizajes de nuestros estudiantes.

#### **2.2.1.7. Distribución del liderazgo pedagógico**

La asignación de responsabilidades a los colaboradores del equipo es importante para desarrollar un adecuado liderazgo pedagógico, por lo que el director es la persona responsable, legal y administrativamente de la operatividad de la organización y puede llevarse a cabo mediante:

- Desarrollar los equipos de liderazgo y distribuir tareas dando operatividad institucional.
- Desarrollar la distribución de liderazgo en el personal de la institución basado en el conocimiento especializado.
- Desarrollar distribución de liderazgo como una forma de reforzar las actividades de la planificación y la administración.
- Apoyar a los consejos educativos institucionales en el desarrollo de sus responsabilidades. OCDE (2009, p.98)
- Realizar un proceso de monitoreo permanente y evaluación al final de cada tarea asignada.

Siendo el directivo un líder pedagógico en la institución educativa, requiere de un ambiente y una comunidad de aprendizaje, donde los docentes y comunidad educativa desempeñen, a su vez el papel de líderes, en donde todos los miembros de la organización contribuyen para favorecer el liderazgo institucional.

#### **2.2.1.8. Dimensiones del liderazgo pedagógico**

Las dimensiones para el desarrollo del trabajo de investigación en función a la propuesta del MINEDU (2013), son:

##### **Capacidad Técnica**

Es la parte medular y esencial del trabajo directivo, está relacionado con el manejo pedagógico jerárquico para lograr establecer objetivos y metas de aprendizaje para los estudiantes, así también la planificación de procesos educativos y el monitoreo de la

práctica pedagógica, generando compromisos de desempeño y buscando la participación del educador en la gestión de la Institución.

### **Manejo Organizacional**

Se refiere a la capacidad que debe poseer el líder para estructurar una organización eficiente, construyendo una visión compartida, fomentando el conocimiento, generando expectativas en los estudiantes e involucrando a la comunidad en acciones que aseguren el crecimiento integral de los estudiantes y colaboradores que se verá reflejado un clima institucional armonioso.

### **Manejo Emocional y Situacional**

El directivo debe ejercer la autoridad con habilidad y sin autoritarismo, debiendo poseer capacidad de escucha y generar apertura de espacios para consensuar propiciando una comunicación asertiva.

## **2.2.2. Desempeño y desempeño docente**

### **2.2.2.1. Desempeño**

Una preocupación constante de las organizaciones es lograr que la excelencia individual repercuta en el éxito organizacional. Sin embargo, esta excelencia debe mostrar eficiencia y eficacia, para lograr la visión propuesta. Chiavenato (2006) considera que desempeño "es el comportamiento del rol del ocupante del cargo" (p. 356), para este autor el aspecto situacional es factor de primer orden que influye en la conducta laboral.

Hidalgo (2009) manifiesta que el desempeño "es toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución" (p. 5).

Montenegro (2003) manifiesta que "desempeño es un conjunto de avances concretos" (p. 18).

De las concepciones vertidas podemos manifestar que la persona desempeña un rol dinamizador y protagonista en las organizaciones, por lo que es un factor estratégico para su futuro como organización.

#### **2.2.2.2. Desempeño docente**

Según el Ministerio de Educación (2014) definió desempeño docente como un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de enseñanza. Es una reflexión sobre la práctica, y una apropiación de los desempeños que caracterizan la profesión con una visión compartida de la enseñanza, de revaloración social y profesional de fortalecimiento de la imagen como profesionales competentes que aprenden y se desarrollan en la práctica de la enseñanza (p.17).

El desempeño docente tiene que ver con la actividad laboral que desarrolla el educador en un contexto sociocultural determinado, incluye diferentes perfiles, trayectorias, niveles (inicial, primaria, secundaria); sin embargo, se recoge

conceptos válidos que señalamos: Conjunto de actividades que un docente lleva a cabo en el marco de su función como tal y comprenden desde la programación y preparación de las clases hasta las coordinaciones con otros docentes y con los directivos para cuestiones relativas al currículo y la gestión de la institución educativa, pasando por supuesto por el desarrollo de las clases o sesiones de aprendizaje, la evaluación de los aprendizajes, el seguimiento individualizado de los alumnos, la información que se le debe brindar a los padres y la evaluación de la propia práctica. (Hidalgo, 2009, p. 6)

De igual manera se conceptualiza que, "el desempeño docente es el conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo su función; esto es, el proceso de formación de los niños y jóvenes a su cargo (Montenegro 2003 p. 18).

A su vez Rojas (tomado de Arregui, 2012, p. 35) manifiesta que el desempeño docente constituye una "complejidad de tareas" que está relacionado con el trabajo docente, desde la planificación hasta la evaluación a los estudiantes en el aula.

Por su parte Romero (2014) señala al desempeño docente: Como el quehacer pedagógico que se manifiesta mediante el despliegue de sus funciones técnico pedagógicas, el dominio de las disciplinas que desarrolla, la planificación y organización de los cursos, su rol como consejero las dimensiones de evaluación que realiza, su conducta y el compromiso con su institución los cuales producirán

satisfacción de los requerimientos y de las expectativas del alumnado y de la comunidad. (p. 36).

Podemos notar la particularidad descriptiva de los autores en el quehacer profesional del docente, desde la planificación hasta la autorreflexión y evaluación a su práctica pedagógica. Sin embargo, se debe considerar que el desempeño está asociado a diversos factores como los asociados al mismo docente, los asociados al contexto y los asociados al estudiante. De todo ello podemos decir que desempeño docente es el profesional que posee un dominio de preparación para el aprendizaje de los estudiantes, conduce el proceso de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participa en las gestiones de la comunidad de una manera acertada y busca el desarrollo de su profesionalidad y la identidad de su praxis

#### **2.2.2.3. Marco legal del desempeño docente en el Perú**

El desempeño docente está respaldado y delimitado por una serie de normas; entre ellas citaremos: Ley general de educación N° 28044, que define a los profesores del estado y cuyo objetivo es establecer los lineamientos generales de la educación y del sistema educativo peruano, las atribuciones y obligaciones del estado y los derechos y responsabilidades de las personas y la sociedad en su función educadora. El art. 57, considera que el profesor se rige por criterios de idoneidad profesional, calidad de desempeño laboral, reconocimiento de méritos y experiencia.

De igual manera, la referida Ley en su art. 13 (e), manifiesta que la carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral, es un factor que interactúa en el logro de la calidad educativa.

Como se observa, el maestro cumple un papel importante en la formación de los estudiantes y para alcanzar los objetivos tiene que demostrar idoneidad profesional en el cargo, lo cual significa que debe desarrollar y demostrar estas competencias en el quehacer educativo.

Ley de Reforma Magisterial No 29944. Esta ley es más específica en las funciones del docente; uno de los objetivos es valorar el mérito en el desempeño del profesor, para ello considera en los art. 40 y 41, una serie de deberes y derechos de su función como docentes. En el art 12 (e), de su reglamento considera que la finalidad de los maestros en servicio es fortalecer las competencias y desempeños profesionales establecidos en el Marco del Buen Desempeño Docente durante su ejercicio profesional. El Cap. V, art.113, están especificados los objetivos, la obligatoriedad, los criterios e indicadores de la evaluación del desempeño docente, entre ellas citamos que la evaluación tiene por objetivo comprobar el grado de desarrollo de competencias y desempeños profesionales del profesor establecidos en los dominios del marco del buen desempeño docente.

De acuerdo a la norma señalada, el docente tiene cuatro ámbitos de desempeño, el de la docencia o gestión pedagógica, administración o gestión institucional, formación docente, innovación e investigación. Para efectos de la investigación se considera el ámbito de la gestión pedagógica.

El Proyecto Educativo Nacional tiene objetivo estratégico N° 03 y considera: Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia; la Política N° 11 establece la implementación de una nueva Carrera Pública Magisterial (CPM).

#### **2.2.2.4 ¿Qué son las competencias docentes?**

Laies y Feldman (2010) manifiestan que la propia idea de competencia comprende "la capacidad del docente para actuar en una situación concreta, realizar el diagnóstico sobre la situación específica en la que se debe intervenir y elegir un curso de acción en función de este diagnóstico, y finalmente utilizar las evaluaciones de resultados de las acciones realizadas para elegir los nuevos cursos de acción" (p. 2). De estas afirmaciones podemos decir que se espera que el docente intervenga adecuadamente con prácticas especializadas, en sus actividades de preparación, institucionales y su relación con la comunidad.

Perrenoud (2008) señala: "Personalmente, definiré una competencia como una capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación, capacidad que se apoya en

conocimientos pero que no se reduce a ellos. Para enfrentar una situación de la mejor manera posible, generalmente debemos hacer uso y asociar varios recursos cognitivos complementarios". (p. 34)

En nuestro contexto, el Marco del Buen Desempeño Docente (2012) entiende por competencia como: La capacidad para resolver problemas y lograr propósitos; no solo como la facultad para poner en práctica un saber. Y es que la resolución de problemas no supone solo un conjunto de saberes, sino también la facultad para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella, si concebimos la competencia como la capacidad de resolver problemas y lograr propósitos, ella supone un actuar reflexivo que a su vez implica movilización de recursos tanto internos y externos, con el fin de generar respuestas pertinentes en situaciones problemáticas y la toma de decisiones en un marco ético.

### **2.3. Definición de Términos.**

#### **2.3.1 Liderazgo pedagógico**

Se define como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”, (Marco del buen desempeño directivo 2014)

### **2.3.2. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes**

Se refiere a las actividades de planificación, promoción de la convivencia, participación de la comunidad y evaluación continua de la gestión para lograr reformar la escuela.

### **2.3.3. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes**

Está enfocado en el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento y monitoreo sistemático al docente para lograr mejores aprendizajes.

### **2.3.4. Desempeño docente**

El Marco de Buen Desempeño Docente se basa en una visión de docencia para el país y tiene como propósito apoyar las políticas priorizadas por el Ministerio de Educación: aprendizajes de calidad y cierre de brechas, desarrollo docente sobre la base de criterios concertados de buena docencia, y modernización y descentralización de la gestión educativa.

### **2.3.5. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes:**

Está relacionado al trabajo pedagógico en si a través de elaboraciones de programas curriculares, unidades didácticas, y sesiones adecuándolas a nuestro contexto y realidad.

### **2.3.6. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

Comprende las acciones que tiene que ver con la conducción del proceso de enseñanza, considerando la mediación pedagógica del docente para generar un clima favorable al aprendizaje.

### **2.3.7. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad**

Tiene que ver con el trabajo que realiza la escuela involucrando otros actores de la comunidad educativa para el logro de mejores aprendizajes.

### **2.3.8. Desarrollo de la profesionalidad docente**

Comprende el análisis y la reflexión sobre su práctica pedagógica, y su participación en actividades que contribuyan a su desarrollo profesional.

## **2.4. Hipótesis General**

Existe una relación entre liderazgo directivo con el desempeño docente en el nivel secundario de la institución educativa Andrés Avelino Cáceres del distrito de Baños del Inca de la provincia de Cajamarca.

## **2.5. Identificación y clasificación de las variables**

Las variables identificadas son:

### **2.5.1. Liderazgo pedagógico del director.**

El liderazgo pedagógico del director ejerce influencia en los miembros de la institución educativa, principalmente en el desempeño de los docentes. Dicho de otra forma, es en la persona del director y demás integrantes del equipo directivo, en quienes recae la conducción de la institución en relación a metas y objetivos, influyendo, inspirando y movilizand o acciones de todos los miembros de la comunidad educativa en función de lo pedagógico, es por ello en el campo de la investigación se hace referencia de este hecho como liderazgo pedagógico.

### **2.5.2. Desempeño Docente.**

Entendiéndose que desempeño docente es la actividad del educador que realiza dentro y fuera del aula. Se toma el Marco del Buen desempeño Docente como uno de los ejes de esta investigación. La encuesta cuyo instrumento será el cuestionario.

## **CAPITULO 3**

### **PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

### **3.1. Unidad de análisis, tipo y diseño de la investigación**

#### **3.1.1. Unidad de análisis**

Para los fines de la investigación, como unidad de análisis se consideró a 35 colaboradores entre personal directivo y docente del nivel secundaria de la institución educativa Andrés Avelino Cáceres del distrito de Baños del Inca de Cajamarca.

#### **3.1.2. Tipo de investigación**

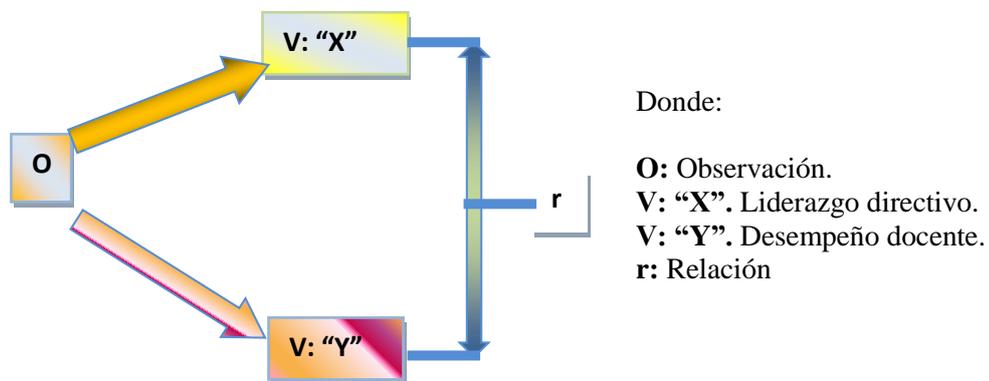
La investigación es de tipo básica, porque pretende ampliar los conocimientos referidos al liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente de la institución educativa Andrés Avelino Cáceres del distrito de Baños del Inca de Cajamarca.

#### **3.1.3. Nivel de la Investigación**

La investigación es descriptivo correlacional, porque tuvo como propósito determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director con el desempeño docente en el nivel secundaria de la institución educativa Andrés Avelino Cáceres del distrito de Baños del Inca de Cajamarca. Para Hernández (1998) un estudio es de tipo correlacional, tiene como propósito principal medir el grado de relación que existe entre las variables.

#### **3.1.4. Diseño de la investigación**

El diseño que se utilizó es no experimental, porque no se manipuló ninguna variable, sino que se observó al hecho tal y como se presenta en su contexto natural, para posteriormente analizarlo. El diseño de investigación se muestra en la figura 1.



**Figura 1.** Diseño de investigación.

### 3.2. Grupo de estudio

Estuvo conformado por 35 colaboradores, entre 2 docentes que pertenecen al personal directivo y 33 al personal docente. El total del personal nombrado es 26, de los cuales 9 pertenecen al sexo masculino y 17 al sexo femenino, el total de personal contratado es 9 de los cuales 4 docentes pertenecen al sexo masculino y 5 al sexo femenino de la institución educativa Andrés Avelino Cáceres del distrito de Baños del Inca de Cajamarca.

**Tabla 1:**

*Distribución del Personal docente nombrado según sexo*

CONDICIÓN	NÚMERO	SEXO	NÚMERO
Nombrado	26	Masculino	9
		Femenino	17

**Fuente:** Registro de Personal de la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Baños del Inca – Cajamarca

**Tabla 2:**

*Distribución del Personal docente contratado según sexo*

CONDICIÓN	NÚMERO	SEXO	NÚMERO
Contratado	9	Masculino	4
		Femenino	5

**Fuente:** Registro de Personal de la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Baños del Inca – Cajamarca

**Tabla 3:**

*Distribución del Personal según cargo*

CARGO	NÚMERO
Personal Directivo	02
Personal docente	33

**Fuente:** Registro de Personal de la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Baños del Inca – Cajamarca

### 3.3. Operacionalización de variables

**Tabla 4: Matriz Operacional de Variables e Indicadores**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN
<b>Variable 1</b>	X.1. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	X.1.1. Conduce de manera participativa la planificación institucional.	X. 1.1.1 (1)	a. Nunca
			X. 1.1.2; (2)	b. Casi nunca
				c. No sabe/ no responde
<b>Liderazgo Pedagógico del Director (X).</b>		X.1.2. Promueve y sostiene la participación democrática en la institución	X.1.2.1; (3)	d. Casi siempre
			X.1.2.2; (4)	e. Siempre
			X.1.2.3, (5)	
			X.1.2.4 (6)	
		X.1.3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes	X.1.3.1; (7)	X.1.3.2; ( 8)
			X.1.3.3, (9)	X1.3.4, (10)
			X1.3.5 (11)	

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN
		X.1.4. Lidera procesos de evaluación de la gestión escolar.	X.1.4.1; (12) X.1.4.2; (13) X.1.4.3 (14)	
		X.2.1. Promueve y lidera la comunidad de aprendizaje	X.2.1.1; (15) X.2.1.2; (16) X.2.1.3; (17)	a. Nunca b. Casi nunca
	X.2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	X.2.2. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos.	X.2.2.1; (18) X.2.2.2;(19) X.2.2.3; (20) X.2.2.4; (21)	c. No sabe/ no responde d. Casi siempre e. Siempre
<b>Variable 2: Desempeño</b>	Z.1. Preparación para el aprendizaje	Z.1.1 Características del estudiante	Z.1.1.1; (1) Z.1.1.2; (2) Z.1.1.3; (3)	a. Nunca b. Casi nunca

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN
docente				c. No sabe/ no responde
(y)		Z.1.2 Planificación pedagógica	Z.1.2.1;(4) Z.1.2.2;(5) Z.1.2.3;(6) Z.1.2.4;(7) Z.1.2.5;(8) Z.1.2.6;(9) Z.1.2.6;(10)	d. Casi siempre e. Siempre
	Z.2. Enseñanza para el aprendizaje	Z.2.1 Clima escolar.	Z.2.1.1;(11) Z.2.1.2;(12) Z.2.1.3;(13) Z.2.1.4;(14) Z.2.1.5;(15) Z.2.3.6;(16) Z.2.1.7;(17)	
		Z.2.2 Proceso enseñanza aprendizaje	Z.2.2.1;(18) Z.2.2.2;(19) Z.2.2.3;(20) Z.2.2.4;(21) Z.2.2.5;(22) Z.2.2.6;(23)	

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN
			Z.2.2.7;(24)	
		Z.2.3 Evaluación de los aprendizajes	Z.2.3.1 (25) Z.2.3.2 (26) Z.2.3.3(27) Z.2.3.4 (28) Z.2.3.5 (29)	
	Z.3.Participación en la gestión de la escuela	Z.3.1 Participación en la gestión educativa.	Z.3.1.1(30) Z.3.1.2(31) Z.3.1.3(32)	
		Z.3.2 Relación con padres de familia, comunidad e instituciones	Z.3.2.1(33) Z.3.2.2(34) Z.3.2.3(35)	
	Z.4. Desarrollo de la profesionalidad docente	Z.4.1 Reflexión sobre práctica pedagógica	Z.4.1.1(36) Z.4.1.2(37) Z.4.1.3(38)	
		Z.4.2 Ética profesional docente	Z.4.2.1(39) Z.4.2.2(40)	

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.4.1. Técnicas**

Se entiende por técnica como un conjunto de procedimientos organizados para recolectar datos correctos que conllevan a medir una o más variables. (Córdova, 2014, p. 1 07). En la investigación se utilizó la técnica de la encuesta. Esta técnica se desarrolló a través de la aplicación de dos formularios, uno sobre el liderazgo pedagógico del Director y otro sobre el desempeño docente, como se detalla más adelante.

#### **3.4.2. Instrumentos**

Los instrumentos fueron elaborados en función a los dominios, competencias y desempeños que presentan el marco del buen desempeño docente y directivo. En el caso del cuestionario que mide el liderazgo pedagógico del director, el instrumento está constituido por 02 dominios, 06 competencias y 21 desempeños. De igual manera se aplicó el cuestionario que mide el desempeño docente el cual consta de 40 dimensiones, 09 indicadores y 40 ítems, que para efecto de nuestra investigación en nuestro instrumento los dominios han sido considerados como dimensiones, las competencias como indicadores y los desempeños como ítems para ambos instrumentos.

Ambos cuestionarios fueron validados mediante juicio de expertos por profesionales del área de educación con grado de maestría, con coeficiente de confiabilidad alfa de crombach de 0,90 y 0,99 respectivamente. Se aplicaron a docentes nombrados y contratados del nivel secundario, su administración fue individual, con una duración aproximada de 25 minutos, para cada cuestionario. Los cuestionarios son de tipo cuantitativo con escala de actitudes de Likert (con puntaje para correlacionar de 1 a 5), contiene ítems sobre las

dimensiones e indicadores de las dos variables en estudio (uno para liderazgo pedagógico del director y otro para desempeño docente). La escala de actitudes de Likert permitió medir distintos niveles de opinión.

### **3.5. Procesamiento de los datos**

Antes de aplicar los instrumentos se hizo la validez de contenidos mediante juicio de expertos y la confiabilidad mediante la técnica estadística Alfa de Cronbach, debido a que el cuestionario tiene escalas (Likert).

Para la recolección de datos se aplicó la técnica de encuesta, se recopiló la información mediante el cuestionario, sobre liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente, utilizando la escala de Likert, el mismo que tuvo puntuaciones de 1 a 5.

El procedimiento que se realizó para la recolección de datos; primero se solicitó el permiso correspondiente a la dirección de la institución educativa involucrada en el estudio a fin de que puedan facilitar un espacio para la aplicación a los profesores del cuestionario sobre liderazgo pedagógico del director y desempeño docente (heteroevaluación y autoevaluación).

Se utilizó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, dado que las unidades de análisis de la muestra son menores a 50 ( $n = 35$ ). Para ambos casos se plantearon dos hipótesis:  $H_0$  y  $H_1$

$H_0$ : Los datos de la variable no difieren de la distribución normal

$H_1$ : Los datos de la variable difieren de la distribución normal

Nivel de confianza: 95% (0.95)

Significancia: 0.05

**Tabla 5**

*Prueba de normalidad para la variable Liderazgo pedagógico del director y sus correspondientes dimensiones*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo pedagógico del director	,136	35	,100	,884	35	,002
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	,183	35	,005	,876	35	,001
Orientación de los procesos pedagógicos	,177	35	,007	,902	35	,004

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como se observa la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk indica que los datos de la variable Liderazgo pedagógico del director no difieren de la distribución normal (sig. = 0.002 < 0.05). Asimismo, los datos de las dimensiones: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, no difieren de la distribución normal (sig. = 0.001 < 0.05). Finalmente, para la dimensión Orientación de los procesos pedagógicos, también sus datos no difieren de la distribución normal (sig. = 0.004 < 0.05).

**Tabla 6**

*Prueba de normalidad para la variable desempeño docente y sus correspondientes dimensiones*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño docente	,137	35	,095	,925	35	,020
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	,149	35	,048	,911	35	,008

Enseñanza para el aprendizaje	,171	35	,011	,894	35	,003
Participación en la gestión	,229	35	,000	,892	35	,002
Desarrollo de la profesionalidad docente	,186	35	,003	,893	35	,003

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como se observa la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk indica que los datos de la variable desempeño docente no difieren de la distribución normal ( $\text{sig.} = 0.020 < 0.05$ ). Asimismo, los datos de las dimensiones: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, no difieren de la distribución normal ( $\text{sig.} = 0.008 < 0.05$ ). También, para la dimensión Enseñanza para el aprendizaje, sus datos no difieren de la distribución normal ( $\text{sig.} = 0.003 < 0.05$ ). Otro resultado similar, fue el de la dimensión Participación en la gestión que sus datos no difieren de la distribución normal ( $\text{sig.} = 0.002 < 0.05$ ). Finalmente, los datos de la dimensión Desarrollo de la profesionalidad docente, no difieren de la distribución normal ( $\text{sig.} = 0.003 < 0.05$ ).

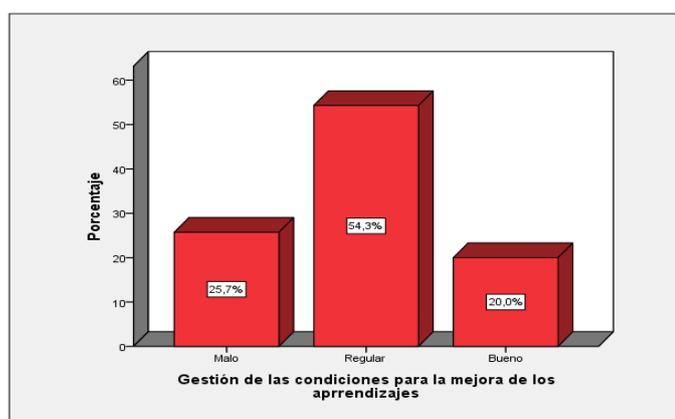
## **CAPÍTULO 4**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## 4.1. Descripción de resultados

### 4.1.1. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes que presenta el liderazgo pedagógico del director de la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres”

Se refiere a las actividades de planificación, promoción de la convivencia, participación de la comunidad y evaluación continua de la gestión para lograr reformar la escuela, (MBDDir, 2014). En la figura 2 se observa que la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, se encuentra en el nivel regular y representa el 54,3% de las percepciones de los docentes, seguido del nivel malo con el 25,7% y el nivel bueno que está representado por el 20,0%.

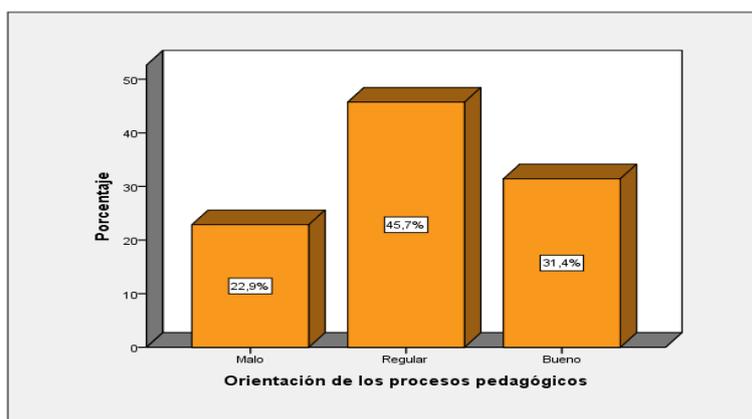


*Figura 2.* Niveles de la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

### 4.1.2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes que presenta el liderazgo pedagógico del director de la Institución Educativa “Andrés Avelino Càceres”

Está enfocado en el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento y monitoreo sistemático al docente para lograr mejores aprendizajes. (MBDDir, 2014).

En la figura 3, se observa que la orientación de los procesos pedagógicos, se encuentra en el nivel regular y representa el 45,7% de las percepciones de los docentes, seguido del nivel bueno con el 31,4% y el nivel malo que está representado por el 22,9%.

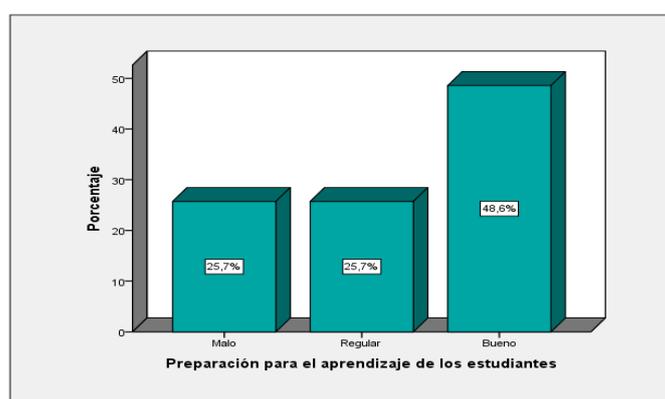


**Figura 3.** Niveles de la orientación de los procesos pedagógicos

#### **4.1.3. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes como parte del desempeño docente de la Institución Educativa “Andrés Avelino Càceres”**

Está relacionado al trabajo pedagógico en si a través de elaboraciones de programas curriculares, unidades didácticas, y sesiones adecuándolas a nuestro contexto y realidad. (MBDD, 2012).

La figura 4, nos muestra que de la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, se encuentra en el nivel bueno y representa el 48,6% de las percepciones de los docentes, seguido de los niveles malo y regular, cada uno con el 25,7%.

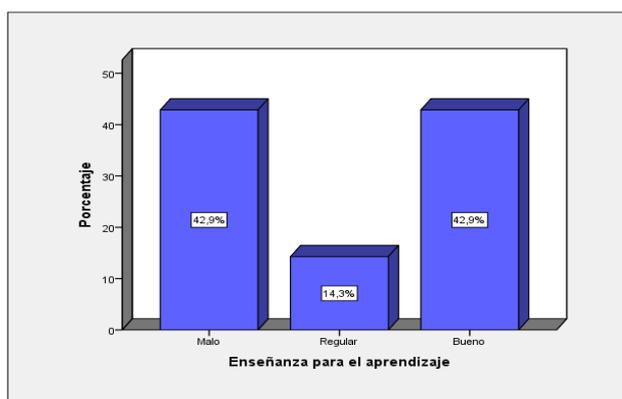


**Figura 4.** Niveles de la preparación para el aprendizaje de los estudiantes

#### **4.1.4. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes como parte del desempeño docente de la Institución Educativa “Andrés Avelino Càceres”**

Comprende las acciones que tiene que ver con la conducción del proceso de enseñanza, considerando la mediación pedagógica del docente para generar un clima favorable al aprendizaje. (MBDD, 2012)

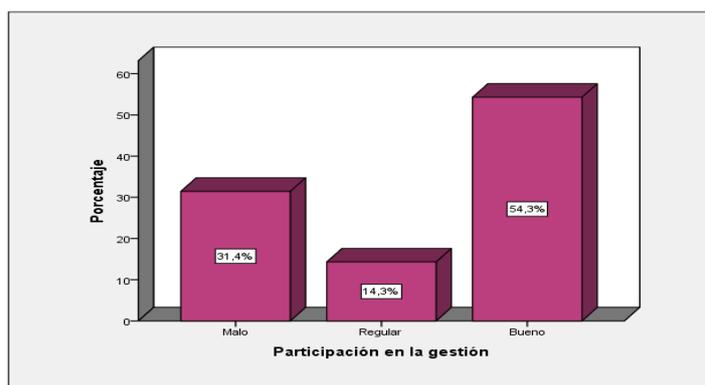
En la figura 5, se observa que la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, se encuentra distribuida en dos niveles malo y bueno con el 42,9% de las percepciones de los docentes en cada nivel, seguidos del nivel regular con el 14,3% .



*Figura 5.* Niveles de la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

#### **4.1.5. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad como parte del desempeño docente de la Institución Educativa “Andrés Avelino Càceres”**

Tiene que ver con el trabajo que realiza la escuela involucrando otros actores de la comunidad educativa para el logro de mejores aprendizajes. (MBDD, 2012). La figura 6 nos muestra que la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, se encuentra en el nivel bueno y representa el 54,3% de las percepciones de los docentes, seguido del nivel malo con el 31,4% y el nivel regular que está representado por el 14,3%.

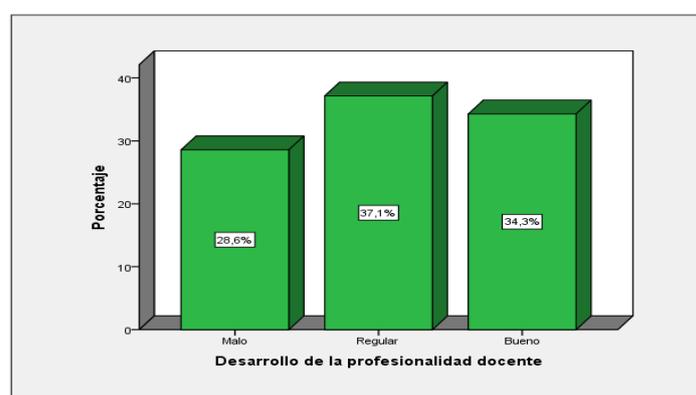


**Figura 6.** Niveles de la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

#### **4.1.6. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente como parte del desempeño docente de la Institución Educativa “Andrés Avelino Càceres”**

Comprende el análisis y la reflexión sobre su práctica pedagógica, y su participación en actividades que contribuyan a su desarrollo profesional. (MBDD, 2012)

En la figura 7, se observa que el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, se encuentra en el nivel regular y representa el 37,13% de las percepciones de los docentes, seguido del nivel bueno con el 34,3% y el nivel malo que está representado por el 28,6%.



**Figura 7.** Niveles del desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

#### 4.1.7. Correlación de las dimensiones del liderazgo pedagógico directivo y desempeño docente en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres”

El liderazgo pedagógico directivo es aquel líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico, y el desempeño docente es el cumplimiento de funciones; se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente mediante la acción reflexiva. (MINEDU 2014)

En la figura 8, se observa que el 25,7% de los docentes perciben su desempeño y el liderazgo pedagógico del director como malo. Asimismo, el 25,7% opinaron que el liderazgo pedagógico y el desempeño docente son regulares. Finalmente, el 14,3% afirmaron que el liderazgo pedagógico del director es bueno y el desempeño docente es regular.

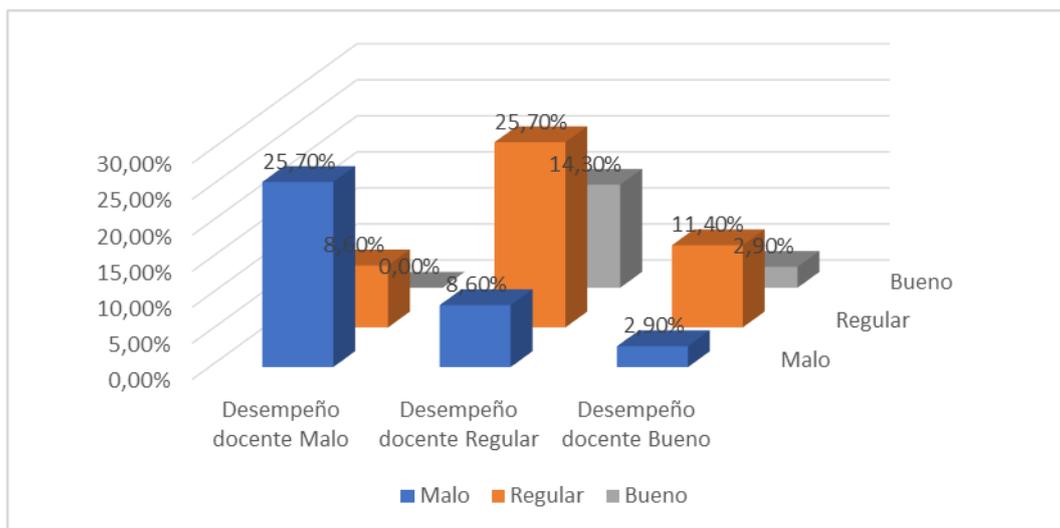


Figura 8. Niveles de las variables liderazgo pedagógico del director y desempeño docente

## 4.2. Prueba de hipótesis

### Hipótesis general

H<sub>0</sub>: No existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y desempeño docente del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y desempeño docente del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca.

Significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si p\_valor < 0.05, rechazar H<sub>0</sub>

Si p\_valor > 0.05, aceptar H<sub>0</sub>

**Tabla 7.**

*Correlación de Spearman entre el Liderazgo pedagógico del director y desempeño docente*

		<b>Correlaciones</b>	
		Liderazgo pedagógico del director	Desempeño docente
Liderazgo pedagógico del director	Correlación de Pearson	1	,642**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	35	35
Desempeño docente	Correlación de Pearson	,642**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	35	35

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

En la tabla 7, se observa que la sig. (bilateral o p\_valor) = 0,000 < 0,01, lo cual indica que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y desempeño docente. Asimismo, el coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,642\*\*, lo cual indica que la relación es positiva y significativa. Estos resultados implican el rechazo de la hipótesis nula. Por lo tanto, se concluye que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y desempeño docente del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca.

### Hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: No existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca.

Significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si  $p\_valor < 0.05$ , rechazar H<sub>0</sub>

Si  $p\_valor > 0.05$ , aceptar H<sub>0</sub>

**Tabla 8.**

*Correlación de Spearman entre el Liderazgo pedagógico del director y la Preparación para el aprendizaje de los estudiantes*

		Correlaciones	
		Liderazgo pedagógico del director	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes
Liderazgo pedagógico del director	Correlación de Pearson	1	,625**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	35	35
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Correlación de Pearson	,625**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	35	35

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

En la tabla 8, se observa que la sig. (bilateral o p\_valor) = 0,000 < 0,01, lo cual indica que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, el coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,625\*\*, lo cual indica que la relación es positiva y moderada. Estos resultados implican que se rechace la hipótesis nula. Por lo tanto, se concluye que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca.

### **Hipótesis específica 2**

H<sub>0</sub>: No existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca.

Significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si p\_valor < 0.05, rechazar H<sub>0</sub>

Si p\_valor > 0.05, aceptar H<sub>0</sub>

**Tabla 9.**

*Correlación de Spearman entre el Liderazgo pedagógico del director y la Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes*

		<b>Correlaciones</b>	
		Liderazgo pedagógico del director	Enseñanza para el aprendizaje
Liderazgo pedagógico del director	Correlación de Pearson	1	,467**
	Sig. (bilateral)		,005
	N	35	35
Enseñanza para el aprendizaje	Correlación de Pearson	,467**	1
	Sig. (bilateral)	,005	
	N	35	35

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

En la tabla 9, se observa que la sig. (bilateral o p\_valor) = 0,005 < 0,01, lo cual indica que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, el coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,467\*\*, lo cual indica que la relación es positiva y baja. Estos resultados implican que se rechace la hipótesis nula. Por lo tanto, se concluye que existe relación positiva y baja entre el liderazgo pedagógico del director y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca.

### **Hipótesis específica 3**

H<sub>0</sub>: No existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca.

Significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si  $p\_valor < 0.05$ , rechazar  $H_0$

Si  $p\_valor > 0.05$ , aceptar  $H_0$

**Tabla 10.**

*Correlación de Spearman entre el Liderazgo pedagógico del director y la Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad*

		<b>Correlaciones</b>	
		Liderazgo pedagógico del director	participación en la gestión
Liderazgo pedagógico del director	Correlación de Pearson	1	,322*
	Sig. (bilateral)		,009
	N	35	35
participación en la gestión	Correlación de Pearson	,322*	1
	Sig. (bilateral)	,009	
	N	35	35

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

En la tabla 10, se observa que la sig. (bilateral o  $p\_valor$ ) = 0,009 < 0,01, lo cual indica que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. Asimismo, el coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,322\*, lo cual implica que la relación es positiva y baja. Estos resultados indican que se rechace la hipótesis nula. Por lo tanto, se concluye que existe relación positiva y baja entre el Liderazgo pedagógico del director y la Participación en la gestión de la escuela articulada a

la comunidad del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca.

#### Hipótesis específica 4

H<sub>0</sub>: No existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca.

Significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si  $p\_valor < 0.05$ , rechazar H<sub>0</sub>

Si  $p\_valor > 0.05$ , aceptar H<sub>0</sub>

#### Tabla 11.

*Correlación de Spearman entre el Liderazgo pedagógico del director y el Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente*

		<b>Correlaciones</b>	
		Liderazgo pedagógico del director	Desarrollo de la profesionalidad docente
Liderazgo pedagógico del director	Correlación de Pearson	1	,470**
	Sig. (bilateral)		,002
	N	35	35
Desarrollo de la profesionalidad docente	Correlación de Pearson	,470**	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	35	35

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

En la tabla 11, se observa que la sig. (bilateral o p\_valor) = 0,002 < 0,01, lo cual indica que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. Asimismo, el coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,470\*\*, lo cual indica que la relación es positiva y baja. Estos resultados implican que se rechace la hipótesis nula. Por lo tanto, se concluye que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca

## Discusión

Para realizar la discusión de los resultados se tienen que considera el objetivo general y la hipótesis de la investigación; así se tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del director y desempeño docente del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños del Inca de Cajamarca y como hipótesis, existe una relación entre liderazgo directivo con el desempeño docente en el nivel secundario de la institución educativa Andrés Avelino Cáceres del distrito de Baños del Inca de la provincia de Cajamarca, para se tomará en cuenta los antecedentes de la investigación.

En relación, al objetivo general se determinó la relación entre el liderazgo pedagógico del director y desempeño docente del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca, el resultado obtenido es; (bilateral o  $p\_valor$ ) =  $0,000 < 0,01$ , lo cual indica que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente; así mismo, el coeficiente de correlación de Spearman es igual a  $0,642^{**}$ , lo cual implica que la relación es positiva y significativa. Estos resultados indican que se rechace la hipótesis nula. Por lo tanto, se concluye que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y desempeño docente del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca. Un resultado similar se encuentra en el trabajo de Redolfo (2015), quien en su estudio obtiene un nivel de significancia de  $0,000$ , entre el liderazgo pedagógico con el desempeño docente, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la Ugel Jauja, departamento de Junín, 2015. Estos estudios tienen como característica la medición de la percepción de los docentes mediante la aplicación de diversos instrumentos, sin embargo, se cree que para estudios futuros se debería considerar valoraciones a través de entrevistas tomando en cuenta el aspecto emocional de los participantes.

En referencia al primer objetivo específico diagnosticar la gestión de las condiciones y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes que presenta el liderazgo pedagógico del director de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres de Baños del Inca en Cajamarca, los resultados indican que. (bilateral o  $p\_valor$ ) =  $0,000 < 0,01$ , lo cual significa que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Asimismo, el coeficiente de correlación de Spearman es igual a  $0,625^{**}$ , lo cual indica que la relación es positiva y moderada. Estos resultados implican que se rechace la hipótesis nula. Por lo tanto, se concluye que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca. Estos resultados coinciden con los obtenidos en el trabajo de Lecaros (2017), donde se describe la relación entre liderazgo pedagógico y desempeño docente, cuyo coeficiente de correlación es de  $0,758$ ; de igual manera se tienen las dimensiones como el uso estratégico de los recursos con un coeficiente de correlación de  $0,762$ ; la dimensión planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza, obtuvo un coeficiente de correlación de  $0,739$ , promoción y participación en el aprendizaje con un coeficiente de correlación de  $0,717$ , y en la dimensión garantía de un entorno ordenado también se obtuvo una correlación de  $0,721$ , todos estas dimensiones tienen que ver con el diagnóstico de las condiciones y orientación de los procesos pedagógicos para mejorar el aprendizaje de los alumnos a partir de liderazgo pedagógico del director.

Sobre el segundo objetivo específico examinar la preparación y enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes como parte del desempeño docente de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres de Baños del Inca en Cajamarca, los resultados indican que la sig. (bilateral o  $p\_valor$ ) =  $0,005 < 0,01$ , lo cual evidencia que existe relación entre examinar la preparación

y enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes como parte del desempeño docente pero de manera no muy significativa porque sus resultados no son muy altos. Esto también se observa en el coeficiente de correlación de Spearman que es igual a  $0,467^{**}$ , lo cual indica que la relación es positiva y baja. Estos resultados implican que se rechace la hipótesis nula. Por lo tanto, se concluye que existe relación positiva y baja entre el liderazgo pedagógico del director y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca. En esta misma línea de pensamiento, se tienen los resultados de Hernández, Gatica, Sánchez y Martínez (2016), quienes sostuvieron que en relación con las dimensiones del cuestionario de Opinión del Estudiante por competencias docente fue congruente con los referentes nacionales e internacionales. Discusión y conclusión: La evaluación del desempeño docente es uno de los pilares que pueden sustentar la calidad del sistema educativo, en este sentido destacó el aporte del departamento de evaluación educativa de la secretaría de educación médica de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Autónoma de México, que contribuyó al desarrollo de los diversos instrumentos, los mismos que en subconjunto consideraron los criterios generales que denotan la evidencia que sustenta las fuentes necesarias de validez y confiabilidad para su aplicación.

En relación al tercer objetivo específico describir la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y el desarrollo de la profesionalidad e identidad docente como parte del desempeño docente de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres de Baños del Inca en Cajamarca, los resultados indican que la sig. (bilateral o  $p_{\text{valor}}$ ) =  $0,009 < 0,01$ , lo cual indica que existe relación no muy significativa entre la participación de la gestión de la escuela articulada con la comunidad y el desarrollo de la profesionalidad docente. Asimismo, el coeficiente de correlación de Spearman es igual a  $0,322^{*}$ , lo cual implica que la relación es positiva y baja. Estos resultados indican que se rechace la hipótesis nula. Por lo

tanto, se concluye que existe relación positiva y baja entre el liderazgo pedagógico del director y la participación de la gestión de la escuela articulada a la comunidad, es decir no hay mucha participación de la escuela con la comunidad; en el nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca. Esto se también se puede contrastar con los resultados obtenidos en Weinstein y Vejar (2014), en la investigación “Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina” señalan que: “El liderazgo directivo escolar es un ámbito crecientemente relevado por las políticas educativas debido a su reconocido impacto en la efectividad y la mejora, así como por su correspondencia con la tendencia a favor de la descentralización, la autonomía y la rendición de cuentas de las escuelas”. Esto indica que el liderazgo del directivo es fundamental por el reconocimiento que tiene en la sociedad lo cual puede generar una buena o mala articulación con la comunidad, para ello se debe fortalecer la autonomía y la rendición de cuentas de la institución educativa.

En referencia al cuarto objetivo específico correlacionar las dimensiones del liderazgo directivo y desempeño docente de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres de Baños del Inca en Cajamarca, los resultados indican que la sig. (bilateral o  $p_{\text{valor}}$ ) = 0,002 < 0,01, lo cual expresa que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente. Asimismo, el coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,470\*\*, lo cual indica que la relación es positiva y baja. Estos resultados implican que se rechace la hipótesis nula. Por lo tanto, se concluye que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca. Un resultado similar fue el de Weinstein & Vejar (2014), afirmaron que Chile está en una posición de avanzada relativa, puesto que ha logrado impulsar medidas relevantes tales como los estándares de desempeño, la profesionalización del reclutamiento o las mayores atribuciones y mejoras salariales, pero sigue teniendo

dificultades significativas y compartidas con los otros países para promover el liderazgo directivo. Hay ámbitos escasamente abordados, como la formación de directores, la débil coherencia interna y externa entre las distintas políticas involucradas y no se cuenta con una institucionalidad especializada en esta materia.

## Conclusiones

1.- Existe relación positiva y significativa entre el liderazgo pedagógico del director y desempeño docente del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca. Lo cual se verifica con el coeficiente de correlación de Spearman (sig. bilateral o p\_valor = 0,000 < 0,01; Rho = 0,642\*\*).

2.-Existe relación positiva y moderada entre el liderazgo pedagógico del director y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca. Lo cual se demuestra con el coeficiente de correlación de Spearman (sig. bilateral o p\_valor = 0,000 < 0,01; 0,625\*\*)

3.-Existe relación positiva y baja entre el liderazgo pedagógico del director y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca. Este resultado se verifica con el coeficiente de correlación de Spearman (sig. bilateral o p\_valor = 0,000 < 0,01; 0,467\*\*).

4.-Existe relación positiva y baja entre el liderazgo pedagógico del director y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca. Lo cual se verifica con el estadístico de correlación de Spearman (sig. bilateral o p\_valor = 0,009 < 0,05; Rho = 0,322\*).

5.-Existe relación positiva y baja entre el liderazgo pedagógico del director y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente del nivel secundario en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” Distrito de Baños de Cajamarca. Lo cual se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. bilateral o p\_valor = 0,002 < 0,01; Rho = 0,470\*\*)

## Sugerencias

- 1) El Ministerio de Educación, las direcciones regionales de educación, las unidades de gestión educativa local deben priorizar el fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los directivos en las instituciones educativas públicas de la provincia de Cajamarca, con el objetivo de mejorar significativamente el desempeño de los docentes.
- 2) Desarrollar acciones de capacitación dirigido a equipos directivos, con la finalidad de desarrollar las habilidades de los directivos para mejorar el liderazgo pedagógico en las diferentes dimensiones.
- 3) Los directores, en su condición de líder pedagógico de las instituciones educativas, debe sensibilizar permanentemente a los docentes sobre su práctica pedagógica a fin de que reflexione sobre el rol que cumple ante la comunidad educativa y sea protagonista de un buen desempeño.
- 4) Fortalecer el desempeño de los docentes mediante el liderazgo pedagógico del directivo, fundamentado en una actitud científica pedagógica positiva.
- 5) Optimizar el desempeño de los docentes en las instituciones educativas públicas, mediante charlas, capacitaciones constantes, pasantías, formar comunidades de auto e inter aprendizaje por especialidades y, sobre todo el director como líder pedagógico debe motivar persistentemente a la mejora de su práctica docente.

## REFERENCIAS

- Álvarez, M. (2010a). *El liderazgo de la calidad total* (2da ed.). Barcelona, España: Praxis.
- Álvarez, M. (2010b). *Liderazgo compartido: buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid: Wolters Kluwers.
- Arregui, J. (2012). *Complejidad de las tareas*. Lima, Perú: Grade.
- Ball, S. (1994). *La micropolítica de la escuela, hacia una teoría de la organización escolar*. 2nd ed. España: PAIDOS, pp.91 - 126.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado desde: <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Bolívar, A. (2011). *Aprender a liderar Líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*. *Revista Electrónica RACO*. Recuperado desde: <http://www.raco.cat/index.php/Educacion/article/view/248536/332663>
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. Primera edición, pp. 47 – 52. Disponible en: [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Liderazgo\\_empresarial.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Liderazgo_empresarial.pdf)
- Hernández, S (1998). *Metodología de la Investigación científica*. 2nd ed. México – DF: MCGRAW – HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A, pp. 57 – 65
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos* (6ta ed.). Colombia: Graw Hill.
- Feldman, D. y Laies, G. (2010). *Competencias docentes un marco conceptual para su definición*. Recuperado de: <http://www.fundacioncepp.org.ar/wpcontent/uploads/2011/04/COMPETENCIAS-DOCENTES-UN-MARCOPARA-SU-DEFINICION%23UOod3N>
- Fernández, J. M. y Hernández, A. (2013). *Liderazgo directivo e inclusión educativa. Perfiles Educativos*. 35 (142), 27 – 41. Recuperado desde:

[https://www.sciencedirect.com/search?q=liderazgo%20directivo&show=25&sortBy=relevance&lastSelectedFacet=years.](https://www.sciencedirect.com/search?q=liderazgo%20directivo&show=25&sortBy=relevance&lastSelectedFacet=years)

Freire, S. y Miranda, A. (2018). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Avances de Investigación, [online] (17), pp.34 - 45. Available at: <http://www.grade.org.pe> [Accessed 24 Feb. 2018].

Gairín S. J., Muñoz M., J. and Rodríguez G. D. (2015). *Orientación y tutoría en las prácticas profesionalizadoras: propuesta de estándares de calidad*. REOP.

García, M. (2012). *Fundamentos de la administración*. Universidad Autónoma de México. Ciudad de México D. F., México: Apuntes Digitales Plan 2012. Recuperado desde: <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administración/1fundamentosadministracion.pdf>

Gonzaga, G. (2015). *El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la Institución Educativa N°15513 "Nuestra Señora de Guadalupe" Talara*, pp.15

Disponible en:

[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2295/MAE\\_EDUC\\_155.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2295/MAE_EDUC_155.pdf?sequence=1)

Gil, F., Alcover, C., Rico, R., Sánchez, M. (2011). *Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*. Madrid, España: Universidad Complutense. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210005> ISSN 0214-7823

Fernández, J y Hernández, A. (2013). "Liderazgo directivo e inclusión educativa". Perfiles Educativos. Volumen XXXV, núm. 142, 2013, pp 1 – 15. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v35n142/v35n142a3.pdf>

Hernández, F., Gatica, F., Sánchez, M. y Martínez, A. (2016). *El residente como evaluador del desempeño docente en las especialidades médicas*. Recuperado desde <https://ac.els-cdn.com/S2007505716300382/1-s2.0-S2007505716300382->

main.pdf?\_tid=0a367fc9-92c3-4c96-aae3-

1ff9dcddef06&acdnat=1523736300\_5ca19425984c7c986e846ada9c7e3296

- Hidalgo, M. (2009). *Desempeño docente ¿Qué es y cómo evaluar?* Lima, Perú: Amex.
- Horn, A. y Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo y desempeño docente escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, vol. 9, núm. 2, julio-diciembre, 2010, pp. 82-104.
- Kú, O. E. y Poo, W. J. (2017). Evaluación del desempeño docente en Yucatán: un análisis a partir de las características de los docentes. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 9(2017), 105 – 110. Recuperado desde [https://ac.els-cdn.com/S2007078018300117/1-s2.0-S2007078018300117-main.pdf?\\_tid=ba743d6d-1717-4a3d-942c-32cf9f22d6a0&acdnat=1523734053\\_9bfcd149442cafe6108220db7ce5df2e](https://ac.els-cdn.com/S2007078018300117/1-s2.0-S2007078018300117-main.pdf?_tid=ba743d6d-1717-4a3d-942c-32cf9f22d6a0&acdnat=1523734053_9bfcd149442cafe6108220db7ce5df2e)
- Lecaros, R. (2017). “Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino – Perú”. Recuperado desde: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7434/Lecaros\\_LRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7434/Lecaros_LRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Leiwthwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago, Chile: Fundación Chile.
- Ministerio de Educación. (2012). *Resolución Ministerial N o 0304-2014- ED. "Marco del Buen Desempeño Docente" para Docentes de Educación Básica Regular*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2014). *Resolución Ministerial N o 0304-2014- ED. "Marco del Buen Desempeño Directivo" de Educación Básica Regular*. Lima: Ministerio de Educación.
- Montenegro, I. (2003). *Evaluación del desempeño docente*. Bogotá, Colombia: Magisterio.
- O'Leary, E. (2000). *Alcanzar el liderazgo*. Madrid, España: Prentice Hill
- Perrenoud, Ph. (2008). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Toluca, México. UNAM.

- Perrenoud, Ph. (2001). *La formación de los docentes en el siglo XXI*. Santiago, Chile. Tecnología Educativa.
- Redolfo, L. (2015). “Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas en el nivel secundario de la Ugel Jauja – Departamento de Junín”. Recuperado desde:  
<http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/365>
- Reyes, N. T. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla-Callao* (Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú).
- Rodríguez, G. & Gairín, J. (2017). Influence of the practices of pedagogical leadership in the educational pedagogical practices: case in Chile of the Pedagogical Technical Units. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 5(1), 6-29. doi: 10.17583/ijelm.2017.2469
- Rodríguez, G. (2017). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Cundinamarca, Colombia: Universidad la Sabana.
- Romero, A. (2014). *Evaluación del desempeño docente en una red de colegios particulares en Lima* (Tesis en maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado desde:  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5786/ROMERO HUAMAN ALEXANDER EVALUACION DOCENTE.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5786/ROMERO_HUAMAN_ALEXANDER_EVALUACION_DOCENTE.pdf?sequence=1)
- Santa-Bárbara, E y Rodriguez, A. (2009). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión Revista Latinoamericana de Psicología, vol. 42, núm. 1, 2010, pp. 25-39. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/805/80515880003.pdf>
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*
- UNESCO (2007). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente*. Santiago,

Chile: Unesco.

Weinstein, J., y Vejar, M. H. (2014). Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina/Policies to improve the leadership of school principals in Chile: A comparison against other Latin American school systems. *Psicoperspectivas*, 13(3), 52-68. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1628904187?accountid=37408>

## **APÉNDICES**

## CUESTIONARIO N° 1- LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Estimado docente, el siguiente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación que tiene la finalidad de obtener información relevante acerca del liderazgo que ejerce su director en la institución educativa donde usted labora. Tome en cuenta que dicho cuestionario es completamente anónimo y tiene fines estrictamente académicos. Le pedimos por favor responda todos los ítems y con sinceridad marcando con un aspa (X) en un sólo recuadro.

1. Género : (M) – (F)
2. Edad :
3. I.E. en la que labora :
4. Condición laboral: Contratado ( )          Nombrado ( )
5. Tiempo de servicio (en labor docente) :
 

1 a 5 años ( )	6 a 10 años ( )	11 a 15 años ( )
16 a 20 años ( )	más de 21 años ( )	
6. Nivel de estudios
 

Ins. Sup.( )	Bachiller ( )	Magister ( )	Doctor ( )	Otros ( )
--------------	---------------	--------------	------------	-----------

La escala de calificación es la siguiente:

CRITERIOS	Puntaje PUNTAJE
Nunca	1
Casi nunca	2
No sabe/ no responde	3
Casi siempre	4
Siempre	5

GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES						
Conduce de manera participativa la planificación institucional.		CRITERIOS				
Item	FORMULACIÓN DEL ÍTEM	1	2	3	4	5
1)	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.					
2)	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.					

<b>Promueve y sostiene la participación democrática en la institución.</b>		<b>CRITERIOS</b>				
<b>Item</b>	<b>FORMULACIÓN DEL ÍTEM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3)	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.					
4)	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.					
5)	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.					
6)	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.					
<b>Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes.</b>		<b>CRITERIOS</b>				
<b>Item</b>	<b>FORMULACIÓN DEL ÍTEM</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 y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.					
8)	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes					
9)	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.					
10)	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.					
11)	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.					
<b>Lidera procesos de evaluación de la gestión escolar.</b>		<b>CRITERIOS</b>				
<b>Item</b>	<b>FORMULACIÓN DEL ÍTEM</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 y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.					
13)	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.					
14)	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.					

### **ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES**

<b>Promueve y lidera la comunidad de aprendizaje</b>		<b>CRITERIOS</b>				
<b>Item</b>	<b>FORMULACIÓN DEL ÍTEM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15)	Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.					

16)	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.					
17)	Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas					
<b>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos.</b>		<b>CRITERIOS</b>				
<b>Item</b>	<b>FORMULACIÓN DEL ÍTEM</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 a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.					
19)	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella					
20)	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.					
21)	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora					

## CUESTIONARIO N° 2- DESEMPEÑO DOCENTE

Estimado docente, el siguiente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación que tiene la finalidad de obtener información relevante acerca del liderazgo que ejerce su director en la institución educativa donde usted labora. Tome en cuenta que dicho cuestionario es completamente anónimo y tiene fines estrictamente académicos. Le pedimos por favor responda todos los ítems y con sinceridad marcando con un aspa (X) en un sólo recuadro.

La escala de calificación es la siguiente:

CRITERIOS	Puntaje PUNTAJE
Nunca	1
Casi nunca	2
No sabe/ no responde	3
Casi siempre	4
Siempre	5

<b>PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES</b>						
<b>Características del estudiante</b>		<b>CRITERIOS</b>				
<b>Item</b>	<b>FORMULACIÓN DEL ÍTEM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.					
<b>2</b>	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.					
<b>3</b>	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.					
<b>Planificación pedagógica</b>		<b>CRITERIOS</b>				
<b>Item</b>	<b>FORMULACIÓN DEL ÍTEM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.					
<b>5</b>	Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.					
<b>6</b>	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.					

7	Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.					
8	Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.					
9	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.					
10	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.					
<b>ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES</b>						
<b>Clima escolar.</b>		<b>CRITERIOS</b>				
<b>Ítem</b>	<b>FORMULACIÓN DEL ÍTEM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	Construye de manera asertiva y empática relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.					
12	Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.					
13	Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que esta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.					
14	Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.					
15	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.					
16	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.					
17	Reflexiona permanentemente con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.					
<b>Proceso enseñanza aprendizaje.</b>		<b>CRITERIOS</b>				
<b>Ítem</b>	<b>FORMULACIÓN DEL ÍTEM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18	Controla permanentemente la ejecución de su programación, observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.					
19	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.					
20	Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.					
21	Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.					

22	Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.					
23	Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles así como el tiempo requerido en función al propósito de la sesión de aprendizaje.					
24	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.					

Evaluación de los aprendizajes		CRITERIOS				
Item	FORMULACIÓN DEL ÍTEM	1	2	3	4	5
25	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar de forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes.					
26	Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.					
27	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.					
28	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de los criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.					
29	Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.					

**PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD**

Participación en la gestión educativa.		CRITERIOS				
Item	FORMULACIÓN DEL ÍTEM	1	2	3	4	5
30	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.					
31	Participa en la gestión del proyecto educativo institucional, del currículo y de los planes de mejora continua involucrándose activamente en equipo de trabajo.					
32	Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, propuestas de innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.					

Relación con padres de familia, comunidad e instituciones		CRITERIOS				
Item	FORMULACIÓN DEL ÍTEM	1	2	3	4	5
33	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.					
34	Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.					

<b>35</b>	Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.					
<b>DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE</b>						
<b>Reflexión sobre práctica pedagógica</b>		<b>CRITERIOS</b>				
<b>Item</b>	<b>FORMULACIÓN DEL ÍTEM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>36</b>	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.					
<b>37</b>	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional, en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.					
<b>38</b>	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.					
<b>Ética profesional docente</b>		<b>CRITERIOS</b>				
<b>Item</b>	<b>FORMULACIÓN DEL ÍTEM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>39</b>	Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar sobre la base de ellos.					
<b>40</b>	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente					

**Alfa de combach del Instrumento Liderazgo Pedagógico del director.**

**Del total de ítems:**

K	21
Vi	20,772
Vt	169,872
SEC1	1,050
SEC2	0,878
VA sec2	0,878
Alfa 0,92160643	

**Al azar:**

K	21
Vi	27,643
Vt	325,071
SEC1	1,050
SEC2	0,915
VA sec2	0,915
Alfa 0,96071	

**Alfa de combach del Instrumento Desempeño Docente.**

**Del total de ítems:**

K	40
Vi	35,029
Vt	1148,714
SEC1	1,026
SEC2	0,970
VA sec2	0,970
Alfa 0,99436466	

**Al azar:**

K	40
Vi	26,161
Vt	617,268
SEC1	1,026
SEC2	0,958
VA sec2	0,958
Alfa 1,0	