

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL  
BUEN DESEMPEÑO DEL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

**N° 16051 CIRO ALEGRÍA DE JAÉN, 2014**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Presentada por:

**Bachiller: HERMES ANTONIO ARCE TÁVARA**

Asesor:

**M.Cs. JORGE LUIS BECERRA MUÑOZ**

**Cajamarca – Perú**

**2020**

COPYRIGHT © 2020 by  
**HERMES ANTONIO ARCE TÁVARA**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS APROBADA:**

**EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL  
BUEN DESEMPEÑO DEL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°  
16051 CIRO ALEGRÍA DE JAÉN, 2014**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Presentada por:

**Bachiller: HERMES ANTONIO ARCE TÁVARA**

**JURADO EVALUADOR**

M.Cs. Jorge Luis Becerra Muñoz  
Asesor

Dra. Leticia Noemí Zavaleta Gonzáles  
Jurado Evaluador

Dra. Irma Agustina Mostacero Castillo  
Jurado Evaluador

M.Cs. Wigberto Waldir Díaz Cabrera  
Jurado Evaluador

**Cajamarca - Perú**

**2020**



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



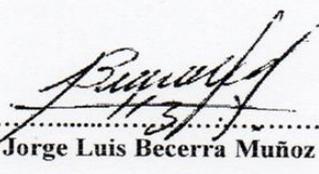
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS**

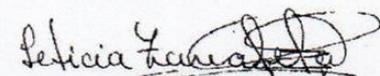
Siendo las 11.00 horas del día 28 de diciembre de dos mil veinte, reunidos a través de Gmeet meet.google.com/zww-dwum-bap, creado por la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por la **Dra. LETICIA NOEMÍ ZAVALETA GONZÁLES**, **Dra. IRMA AGUSTINA MOSTACERO CASTILLO**, **M.Cs. WIGBERTO WALDIR DÍAZ CABRERA**, y en calidad de Asesor el **M.Cs. JORGE LUIS BECERRA MUÑOZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL BUEN DESEMPEÑO DEL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16051 CIRO ALEGRÍA DE JAÉN, 2014.**; presentada por el **Bach. en Educación HERMES ANTONIO ARCE TÁVARA**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR con la calificación de **DIECISIETE (17)** la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bach. en Educación HERMES ANTONIO ARCE TÁVARA**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

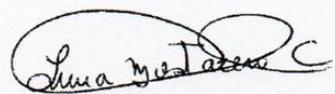
Siendo las 12.30 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
M.Cs. Jorge Luis Becerra Muñoz

Asesor

  
.....  
Dra. Leticia Noemí Zavaleta González

Jurado Evaluador

  
.....  
Dra. Irma Agustina Mostacero Castillo  
Jurado Evaluador

  
.....  
M.Cs. Wigberto Waldir Díaz Cabrera  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

A mis hijos Frank Erich y Diego Anthony por simbolizar en mi vida el amor y la ternura, quienes me motivaron constantemente para alcanzar mi anhelo.

A mi esposa Elcira por su apoyo permanente y estímulo para capacitarme y actualizarme en mi formación profesional.

Hermes Antonio

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los maestros de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca por ser las personas idóneas e inculcar sus conocimientos y saberes para enriquecer mis propios conocimientos y aplicarlos en el quehacer educativo de mi práctica pedagógica y así mejorar el aprendizaje en los estudiantes.

Especialmente a mi estimado asesor el Dr. Jorge Luis Becerra Muñoz; por ser guía en la orientación y el apoyo constante para ser realidad este trabajo de investigación.

El autor

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE .....	vii
LISTA DE TABLAS .....	ix
LISTA DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	xiii
CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1. Planteamiento del Problema .....	1
2. Formulación del Problema .....	4
3. Justificación de la investigación. ....	5
4. Objetivos de la investigación.....	5
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	7
1. Referencias del estudio de investigación.....	7
2. Marco epistemológico de la investigación. ....	12
3. Marco Teórico – científico de la investigación.....	14
3.1. El Liderazgo Pedagógico del Director .....	14
3.3. Liderazgo Pedagógico del Director y el Buen Desempeño Docente. ....	30
4. Definición de Términos Básicos.....	31
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	33
1. Caracterización y contextualización de la investigación.....	33
2. Hipótesis de investigación.....	37
3. Variables de investigación.....	38
4. Matriz de operacionalización de variables .....	40
5. Muestra poblacional .....	42
6. Unidad de análisis. ....	42

7. Métodos de investigación.....	42
8. Tipo de investigación.....	42
9. Diseño de investigación.....	42
10. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	43
11. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	43
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	45
1. Análisis descriptivo de la variable Liderazgo pedagógico.....	45
2. Análisis descriptivo de la variable Desempeño docente.....	51
3. Análisis estadístico inferencial.....	57
4. Prueba de hipótesis.....	60
CONCLUSIONES.....	63
SUGERENCIAS.....	64
LISTA DE REFERENCIAS.....	65
APÉNDICES.....	72
Apéndices 1.....	73
Apéndice 2.....	75
Apéndice 3: Matriz de Consistencia.....	77
Apéndice.....	78
ANEXOS.....	79
Anexo 1 Validación por Juicio de expertos.....	80

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	<i>Niveles de valoración de los docentes sobre establecer dirección</i> .....	45
Tabla 2	<i>Valoración de los docentes sobre la promoción del desarrollo de capacidades</i> .....	46
Tabla 3	Valoración de los docentes sobre rediseño de la organización institucional .....	47
Tabla 4	<i>Valoración de los docentes sobre la gestión del aprendizaje</i> .....	48
Tabla 5	<i>Valoración de los docentes sobre liderazgo pedagógico del director</i> .....	49
Tabla 6	<i>Valoración de los docentes sobre la preparación para el aprendizaje de los estudiantes</i> .....	51
Tabla 7	<i>Valoración de los docentes sobre la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</i> ..	52
Tabla 8	<i>Valoración de los docentes sobre la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</i> .....	53
Tabla 9	<i>Valoración de los docentes sobre el desarrollo de la profesionalidad e identidad docente</i> .....	54
Tabla 10	<i>Resumen de la valoración del Desempeño Docente</i> .....	55
Tabla 11	<i>Relación del liderazgo pedagógico del director y el buen desempeño del docente</i> .....	57
Tabla 12	<i>Relación existente entre el establecer una dirección y la preparación del docente para el aprendizaje</i> .....	57
Tabla 13	<i>Relación entre la promoción del desarrollo de capacidades y la enseñanza para el aprendizaje</i> .....	58
Tabla 14	<i>Relación existente entre la organización por parte del director y la participación del docente en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</i> .....	59
Tabla 15	<i>Relación de la gestión del aprendizaje y el desarrollo de la profesionalidad e identidad del docente</i> .....	60
Tabla 16	<i>Pruebas de chi-cuadrado</i> .....	61

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 Resumen de la valoración del Liderazgo Pedagógico del Director</i> .....	50
<i>Figura 1 Resumen de la valoración del Desempeño docente</i> .....	56
<i>Figura 3 Prueba Chi-cuadrado</i> .....	61

## RESUMEN

La presente investigación aborda el problema del liderazgo pedagógico del director y el buen desempeño docente. Por ello, el objetivo planteado fue determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el buen desempeño del docente de la Institución Educativa (I.E) N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014. Los objetivos específicos fueron identificar la relación existente entre: 1) establecer dirección y la preparación del docente para el aprendizaje; 2) la promoción del desarrollo de capacidad del docente y la enseñanza del docente para el aprendizaje; 3) rediseñar la organización y la participación del docente en la gestión escolar; 4) la gestión del aprendizaje y el desarrollo de la profesionalidad e identidad del docente. Es una investigación descriptiva correlacional con una muestra por conveniencia y constituida por doce docentes de los niveles: primaria y secundaria. Los resultados encontrados fueron los siguientes: Existe una relación (0.773) directa positiva y significativa (0,003) entre la gestión del director por proporcionar y promocionar capacidades de los docentes y la enseñanza para el aprendizaje por parte de los docentes; existe una relación (0.751) directa positiva y significativa (0,005) entre rediseñar la organización y la participación de los docentes en la gestión escolar.; existe una relación (0.77) directa positiva y significativa (0,003) entre la gestión del aprendizaje y el desarrollo de la profesionalidad e la identidad del docente. Y de manera general, existe una relación (0.013) directa positiva y significativa (0,018) entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente.

**PALABRAS CLAVES:** Liderazgo pedagógico del director, desempeño docente, liderazgo pedagógico.

## ABSTRACT

This research addresses the problem of the pedagogical leadership of the director and the good teaching performance. Therefore, the proposed objective was to determine the relationship between the director's pedagogical leadership and the good performance of the teacher from the Educational Institution (IE) N°. 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014. The specific objectives were to identify the relationship between: 1) establishing leadership and teacher preparation for learning; 2) the promotion teacher capacity development and teacher education for learning; 3) redesigning teacher organization and participation in school management; 4) learning management and the development of teacher's professionalism and identity. This is a descriptive correlational research with a convenience sample and constituted by 12 teachers of the primary and secondary levels. The results found were as follows: There is a direct positive and significant (0.003) relationship (0.773) between the director's management by providing and promoting teachers' capabilities and teaching for learning by teachers; there is a direct positive and significant (0.005) relationship (0.751) between redesigning the organization and teacher's participation in school management; there is a direct positive and significant (0.003) relationship (0.77) between learning management and the development of teacher's professionalism and identity. And in general, there is a direct positive and significant (0.018) relationship (0.013) between the principal's pedagogical leadership and teacher performance.

**KEY WORDS:** Pedagogical leadership of the director, teaching performance, pedagogical leadership.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada El Liderazgo Pedagógico del Director y su relación con el buen desempeño docente en la Institución Educativa (I.E) N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014, es un trabajo de investigación que permitió en primer lugar identificar si el director tiene fortalecido el liderazgo pedagógico; es decir el conocimiento multidisciplinar de las distintas áreas que se enseñan para poder orientar el trabajo pedagógico de los docentes de la Institución Educativa; a la vez va a permitir conocer como los docentes desarrollan su práctica pedagógica en el aula con sus estudiantes y así mismo cómo interactúan en su entorno social y cultural de la realidad de los estudiantes.

El propósito de esta investigación es demostrar que en estos últimos años la competitividad de todo director es desenvolverse eficientemente en el cargo; saber utilizar su liderazgo para lograr los objetivos y metas que se traza en su gestión; tener liderazgo pedagógico para poder unificar criterios con su plana docente para la mejora de la práctica pedagógica y de esta manera lograr las metas y objetivos que se traza la Institución Educativa y por ende mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

El presente trabajo está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema de investigación, lo cual ha permitido plantear la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre el Liderazgo Pedagógico del Director en el buen Desempeño Docente en la I.E. N° 16051 Ciro Alegría de Jaén - 2014? que nos permitirá describir la relación del liderazgo del director en el buen desempeño del docente en la I.E. a investigar.

Capítulo II: El Marco teórico, el cual contiene los antecedentes de la investigación, teorías científicas sobre el liderazgo, conceptos de liderazgo pedagógico del director y del Desempeño docente, y un conjunto de definiciones de términos básicos que se utilizan en la presente investigación.

Capítulo III: Marco Metodológico, el cual contiene las hipótesis, las variables conceptualizadas y operacionalizadas, la población, la muestra y las unidades de análisis, el tipo y diseño de investigación utilizado, y las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación. Se ha elaborado un cuestionario de 53 ítems que han sido aplicados a los docentes, y que fueron validados por dos expertos de acuerdo a la naturaleza de la investigación.

Capítulo IV: Los resultados y discusión, para procesar dicho cuestionario se ha utilizado el paquete estadístico SPSS 22; cuyos resultados han sido organizados por tablas teniendo en cuenta la variable y sus dimensiones; la cual han sido interpretados, discutidos y se han establecido las correlaciones respectivas.

Finalmente, el informe contiene las conclusiones, sugerencias, lista de referencias, apéndices y anexos que ilustran la investigación realizada.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1. Planteamiento del Problema

El director de la escuela es el que debe asumir el liderazgo institucional, sin embargo, se requiere capacitación y acompañamiento. Los directores han asumido una responsabilidad con sobrecarga de trabajo y sin tener claridad sobre el rol que les toca desempeñar en el puesto que ocupan. Por ello, se han dedicado a tareas tradicionales de carácter burocráticas afectando la eficacia educativa. En concordancia con el Informe sobre Liderazgo Escolar de la OCDE, “Los líderes escolares influyen en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes a su vez moldean la práctica en el salón de clase y el aprendizaje estudiantil” (Correa, 2015, p.58).

Por ello, hoy existe un interés por “el desempeño docente para la mejora de la escuela, de la calidad de los aprendizajes y de la mejora significativa de la gestión en la cual prevalece el liderazgo de la autoridad educativa” (Correa, 2015). Y es necesario investigar “la influencia que ejerce el liderazgo de un director en el desempeño del docente que conducirá a la mejora de los aprendizajes” (Arana y Janneth, 2018).

La era del conocimiento en la que se vive, en un periodo de tiempo histórico que presenta grandes desafíos. Los avances en la ciencia, tecnología y comunicaciones han acelerado la globalización y han acercado a las personas con un profundo impacto en la educación. Esta situación, exige de los directores y docentes una respuesta oportuna con creatividad y reflexión.

Las autoridades tienen que dar una alta prioridad a la educación, pues “no se puede saber con absoluta certeza hacia dónde va y cuál será su impacto sobre las empresas, las comunidades, las instituciones públicas, privadas y las propias vidas” (Coronado y Coronado, 2018). Por lo que el autor antes indicado precisa que “es responsabilidad de las instituciones educativas enfrentarse con estos problemas que nunca habían visto antes”. Y los directores tienen que “ser capaces de asumir el liderazgo en el proceso de gestión, pues la mayor parte de los directores no cuenta con la preparación adecuada que les permita asumir liderazgo y estimular a su personal docente, con un sistema de relaciones interpersonales que penetre en toda la organización escolar”.

Se necesita directores que sean líderes, que armonicen todos los factores de la calidad para los aprendizajes y con ello mover el cambio pedagógico (Sánchez, 2017). La mentalidad del jefe tiene que cambiar a la del líder que optimiza logros en su gestión.

La comunidad educativa considerando la figura del director visualiza un estilo burocrático. Esta situación, es el gran ‘nudo’ “que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y la supervisión” (Heruay, 2014).

Sin embargo, realizando un trabajo colegiado, se ha revalorizado el rol del director con la promoción de la innovación y con ello se mejoran los aprendizajes o lo que es lo mismo, la calidad de los aprendizajes. Y en el motor de esto se encuentra el liderazgo del director para una auténtica cultura escolar (Pérez, 2016). Con ello se genera un mejor clima para el trabajo docente y el aprendizaje del estudiante.

Es fundamental, “el liderazgo en los directores para poder conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir los objetivos y metas que la institución y el sistema educativo requiere con urgencia” (Bravo, 2017).

Un director, es un líder educativo que trasciende las barreras de su administración y toma conciencia que su liderazgo inspira respeto, tiene el apoyo de la comunidad y por tanto tiene influencia (Erhuay y Navarro, 2017)).

La UNESCO (citado por Pérez, 2016), sustenta que “el factor docente es uno de los más importantes para que el éxito educativo. Sin buenos docentes no hay cambio posible y tiene que reflexionarse sobre su situación profesional y social que son los nudos críticos de la educación”. En ese sentido indica que “el rol del profesor parte de un diagnóstico situacional y consisten en diseñar el proceso educativo, organizarlo y tomar decisiones técnico - científicas para programar, guiar el aprendizaje y evaluar”.

La educación “es un proyecto de naturaleza social que se desarrolla y toma cuerpo en una institución también social” (Pérez, 2016). Y precisa que la “escuela es el lugar donde ocurre el proceso educativo formal y donde se deben concretar los mayores esfuerzos de la gestión del sistema educativo y del desempeño de los docentes” (p.47).

En la I.E. N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, los docentes presentan un mejor desempeño en el aspecto pedagógico, debido a que fortalecen sus capacidades con la finalidad de alcanzar aprendizajes satisfactorios en los educandos. Primero porque lo planificado tienen mucho énfasis para el desarrollo educativo, emocional, afectivo y psicomotor en los estudiantes; y porque que el docente conoce ciertos caracteres y característica del contexto familiar donde se desarrollan los estudiantes.

Se ha mejorado la enseñanza para el aprendizaje al mejorar el interés por aprender y el clima creado en el aula con nuevas estrategias y recursos en favor del estudiante. Así mismo al considerar las individualidades o contextos del estudiante.

Existe una mayor participación de los docentes con la comunidad educativa que se muestra colaborativa y democrática con otras instituciones.

En lo relacionado al desarrollo de la profesionalidad, existe limitaciones dado los escasos materiales, sin embargo, existe un buen compromiso por parte de los docentes. Así mismo, se aprecia mejoras para establecer dirección, por parte del director, pues comparte la visión de cambio, los objetivos y permite mejorar los aprendizajes brindado apoyo y reconocimiento a la labor docente.

Al tratarse del rediseño de la organización, la gestión del director está trabajando en equipo, involucrando a la comunidad educativa, apoyando a los docentes, monitoreando y asesorando la práctica pedagógica docente.

## **2. Formulación del Problema**

### **2.1. Problema principal.**

¿Existe relación entre el Liderazgo Pedagógico del Director y el Buen Desempeño Docente en la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014?

### **2.2. Problemas derivados**

1. ¿Existe relación entre Establecer dirección por parte del director y la preparación para el aprendizaje del docente en la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014?
2. ¿Existe relación entre la promoción del desarrollo de capacidades por parte del director y la enseñanza para el aprendizaje por parte del docente en la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014?
3. ¿Existe relación entre el rediseñar la organización por parte del director y la participación en la gestión de la escuela por parte del docente en la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014?

4. ¿Existe relación entre la gestión del aprendizaje por parte del director y el desarrollo de la profesionalidad e identidad del docente en la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014?

### **3. Justificación de la investigación.**

**3.1. Justificación teórica.** La presente investigación es una reflexión sobre los desempeños del docente incluidos en las competencias planteadas dentro de los dominios establecidos para los directores y para los docentes, en los Marcos del Buen desempeño Directivo y Docente, respectivamente.

**3.2 Justificación práctica.** La investigación es concreta, aborda los dominios, competencias y desempeños del Director y del Docente, en ese sentido, es sencilla de entender y responde a cuestiones de la profesional docente cotidianas.

**3.3. Justificación metodológica.** La investigación fundamentalmente, refuerza investigaciones existentes y contextualiza en la realidad local, procesos de evaluación con resultados específicos que se pueden reajustar, demostrar y volver a investigar. Lo último, fundamentalmente, porque aporta los instrumentos para evaluar las dos variables en estudio como son el Liderazgo pedagógico del Director y el Desempeño docente.

### **4. Objetivos de la investigación**

#### **4.1. Objetivo General.**

Determinar la relación del Liderazgo Pedagógico del director en el buen desempeño del docente en la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén - 2014.

## **4.2. Objetivos específicos.**

**O1.** Identificar la relación existente entre el establecer una dirección y la preparación del educador para mejorar el aprendizaje de los educandos en la Institución Educativa N°16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014.

**O2.** Establecer la correspondencia entre la promoción del fortalecimiento de capacidades y la buena enseñanza para la mejora de los aprendizajes en los educandos de la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014.

**O3.** Identificar la relación existente entre el rediseñar la organización por parte del director y la participación del docente en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, de la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014.

**O4.** Determinar la relación de la gestión del aprendizaje en el desarrollo de la profesionalidad e identidad del docente, de la Institución Educativa N°16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 1. Referencias del estudio de investigación.

##### A nivel internacional

Llerena (2018), en su tesis “Gestión de liderazgo educativo en la Unidad Educativa San Luis rey de Francia de la ciudad de Guayaquil, durante periodo lectivo 2017- 2018”; presentada a la UTP, para optar el grado de Magíster en Gestión y Liderazgo Educativo. Tuvo como objetivo indagar en los educadores acerca de la suficiencia en la gestión de liderazgo, relacionados con los estándares de calidad del desempeño de su labor pedagógica.

El investigador concluye que para lograr un liderazgo, los directivos tienen que comunicar y difundir sus vivencias a la comunidad educativa acerca del liderazgo que se ha logrado durante un tiempo determinado; que se debe realizar el reforzamiento y fortalecimiento de las capacidades pedagógicas de los profesores que lo requieren a través de un acompañamiento grupal o individual para que mejoren; la predisposición en los educadores es fundamental para alcanzar un liderazgo en el ámbito educativo, la cual le permite potenciar su desarrollo en el ejercicio de su labor; se debe promover prácticas y procedimientos que contribuyan al trabajo en equipo de manera respetuosa y armoniosa; y utilizar la planificación, la misma que debe ser valorada a través de una lista de cotejo con el propósito de enmendar y mejorar.

Raxuleu (2014), en su investigación “Liderazgo del director y Desempeño pedagógico docente, presentada a la Universidad Rafael Landívar de Guatemala”, con el objetivo de Determinar la vinculación del “liderazgo del director y el desempeño

pedagógico docente en los institutos de educación básica, Aldea La Ceiba, Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá”.

Según el investigador, los directivos no tuvieron eficientes indicadores de liderazgo, no obstante, la puntuación cuantitativa está muy por debajo de lo óptimo; sin embargo, precisa que el desempeño docente se relaciona directamente con el liderazgo del director, con favorables resultados respecto a generar confianza y respeto; y las más baja, a un desempeño muy deficiente del docente.

Respecto al desempeño docente, los docentes, alcanzaron una calificación global de eficiente a nivel de aulas. Los estudiantes han destacado que cuentan con docentes que se apoyan en el buen desenvolvimiento del liderazgo de los directores, al contestar que las acciones directivas impactan positivamente el trabajo de sus catedráticos. Los indicadores altamente desempeñados por los docentes son el fomento del aprendizaje cooperativo, utilización de diversos recursos didácticos, atención a las necesidades de aprendizaje y motivación incentivación al estudiante. El aspecto abordado con mayor deficiencia es el de reforzamiento del aprendizaje con cursos a actividades extra aulas (p.91).

### **A nivel nacional**

La investigación de Lecaros (2017) “Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El. Agustino – 2017”, con el propósito de ostentar el grado académico de Maestro en Administración Educativa en la Universidad César Vallejo. En la investigación se buscó “Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en la Institución Educativa”.

El autor concluyó que el liderazgo del directivo, el uso de recursos, el establecimiento de metas, la participación docente, el entorno ordenado, tienen una relación directa con el desempeño docente. En todos los casos muestra una alta y positiva correlación.

Redolfo (2016), en su pesquisa denominada “Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la Ugel Jauja - departamento de Junín – 2015”; Tesis de maestría.

El investigador concluye que “existe relación estadísticamente significativa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas, tal como se demostró con los resultados del contraste de la prueba de hipótesis chi-cuadrado, cuyo valor de significancia es inferior a 0,05”. Así mismo que “existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en su dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes”; que “existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes; que existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico con la participación en la gestión de la escuela”; y que “existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente”.

Crucina y Mallqui (2018), en su tesis “Liderazgo pedagógico del director y su relación con la gestión educativa de la I.E. N° 6085 ‘Brígida Silva de Ochoa’ del distrito de Chorrillos”. Tesis para obtener el grado de maestro con mención en Administración Educativa.

Las autoras concluyen que “existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y la gestión educativa; que existe relación significativa entre la dimensión participativa y la gestión educativa; que existe relación significativa entre la dimensión profesional y la gestión educativa”.

Arana y Janneth (2018), en su artículo científico: Liderazgo directivo y desempeño docente en una Institución Educativa Parroquial del distrito de San Isidro. Los autores concluyen que el liderazgo directivo tiene una relación significativa y directa en el desempeño del docente, predominando el liderazgo transformacional; Este liderazgo se presenta en inicial y primaria. En el nivel secundario no existe tal relación directa, o en todo caso, no es una relación significativa.

Meregildo, Vibiana y Julián (2017), en su tesis “Liderazgo transformacional del director y desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Público ‘David Sánchez Infante’ de San Pedro de Lloc 2017”. El objetivo fue “establecer la relación entre el desempeño del docente y el Liderazgo transformacional del director, en el instituto superior pedagógico público David Sánchez Infante” de San Pedro de Lloc 2017”.

Fue una investigación correlacional con metodología hipotético – deductiva, desarrollada con 32 docentes a los cuales se aplicó un cuestionario y Rho Spearman como técnica para procesar los datos. Se concluyó que el grado de relación es moderada, entre las variables estudiadas, con un Rho de Spearman de (0.540) con un p-valor  $=0.001 < 0.05$ , por lo tanto, es significativa, (altamente significativa al nivel de 0.01).

### **A nivel regional**

Vásquez (2017), en su investigación “Liderazgo y práctica pedagógica de los docentes en la Institución Educativa ‘José del Carmen Cabrejo Mejía’ del Distrito de Andabamba, Provincia de Santa Cruz, Región Cajamarca; presentada a la Universidad Nacional de Cajamarca.

Concluye que los tipos de liderazgo democrático, personal y pedagógico se relacionan de modo débil con la práctica docente. El liderazgo está determinado por el desconocimiento de los principios éticos y práctica docente; la práctica pedagógica es débil por falta de liderazgo definido. Hay deficiencias académicas con los procesos pedagógico y didáctico, en lo social y en las relaciones con las familias y comunidad. El liderazgo democrático y práctica cultural en un 0,47; y el liderazgo pedagógico y práctica pedagógica con 0,35, muestran una relación medianamente positiva pero significativa.

En la investigación de Pérez (2016), denominada “la Gestión Directiva y su relación con el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de la red brisas del Chinchipe de Puerto Huallape, del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén”. Realiza un estudio en las escuelas N° 16181 y 16355 pertenecientes a la Red Educativa antes mencionada y poder diseñar una gestión educativa efectiva en función del problema identificado.

Concluye que existe correlación directa, moderada pero positiva (0,54) entre el desempeño de los profesores y la gestión educativa por parte del directivo. Es decir, si mejora la gestión, también mejora el desempeño y en la misma intensidad. La gestión institucional, pedagógica y comunitaria es regular, en cambio la gestión administrativa es buena. Por su parte, el desempeño docente es bueno, tanto en su dimensión pedagógica, cultural y política. La correlación de la gestión directiva con la pedagógica, cultural y política es positiva pero moderada. Finalmente, precisa que una gestión directiva de calidad en lo institucional, pedagógico, administrativo y comunitario, mejorará el desempeño docente.

## **2. Marco epistemológico de la investigación.**

### **2.1. Teoría del Liderazgo situacional o contingencial.**

La teoría corresponde a Paul Hersey y Kenneth Blanchard y pone “énfasis en los seguidores. Es decir, la eficacia del liderazgo refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder” (Lizárraga, 2015, p. 65), es decir, los logros dependen de los seguidores, de su capacidad y voluntad para realizar las tareas.

### **2.2. Teoría de liderazgo transformacional de Bernad Bass.**

Teoría centrada en el líder como persona con enfoque situacional. “el rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización pensando en sus crecimiento y desarrollo profesional. El líder transformacional es capaz de infundir valores a una organización que explicitan el por qué y el para qué de la actividad de la organización” (Zavala, 2018, p. 19).

Es un liderazgo motivador para la superación donde las personas comprenden a los demás y genera una conexión motivadora y moral entre el líder y el seguidor (Northouse, 2017). Este liderazgo genera cambios positivos inspirados en las tareas y el bienestar con confianza y respeto.

“Se conoce a los líderes transformacionales por mover y cambiar cosas ‘a lo grande’ al comunicar a sus seguidores, aprovechando los más altos ideales y motivos de éstos, una visión especial del futuro. El líder transformacional influye para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos” (De La Rosa, 2017, p. 27).

Es un liderazgo motivador que incrementa sentido a las actividades dándole valor para ser atendidas y de realizarlas para alcanzar la autorrealización personal. Es pues “la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos antes de ser liderados” (Félix, 2017, p. 67)

Una característica del líder es hacer sentir confianza en sí mismo para inspirarlo en los demás, ser capaz de realizar lo que se propone con mucha motivación, tener iniciativa para anticiparse, ser perseverante para no abandonar lo iniciado; capacidad de esforzarse y trabajar con firmeza; mucha responsabilidad para hacer las cosas bien; preocupación por los demás; ser un catalizador de ruptura de paradigmas; y mucho carisma para inspirar simpatía (De La Rosa, 2017).

### **2.3. Marco para la mejora del Directivo.**

Es el instrumento de Gestión que facilita lineamientos normativos para la gestión escolar en la cual los directivos asumirán su responsabilidad para gestionar el cambio en los procesos pedagógicos, tratando de centrarse en los aprendizajes. Los lineamientos fueron aprobados por Resolución de Secretaría General N° 304-2014- MINEDU. Por ello, el Maco de Buen Desempeño del Directivo tiene por finalidad de establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógica centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela, guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos, así como identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando su desarrollo profesional (MINEDU, 2014).

El Marco del Buen Desempeño del Directivo contiene fundamentalmente los dominios, competencias y desempeños específicos que un director debe desarrollar en una gestión de calidad para la formación actual que se necesita.

#### **2.4. Documento normativo para el Desempeño del Docente.**

Es el instrumento normativo para el desarrollo de la función docente y sobre todo es una herramienta orientadora que permite a los educadores afianzar su formación pedagógica y realizar una evaluación de su práctica docente que permite reconocer el buen desempeño, las prácticas docentes y fomentar el profesionalismo. El Marco del Buen Desempeño Docente, tiene una visión de docencia de calidad por lo que define los dominios que debe tener el docente, las competencias que debe desarrollar y los desempeños que debe caracterizar su ejercicio profesional. En ese sentido, es también una herramienta estratégica del Ministerio de Educación como parte de la Política educativa para el desarrollo docente (MINEDU, 2017).

### **3. Marco Teórico – científico de la investigación**

#### **3.1. El Liderazgo Pedagógico del Director**

Soto (2018) indica que “el liderazgo es un aspecto central en el modelo de gestión de calidad equivalente al corazón en el cuerpo humano y es centro motor de cualquier organización” (p.39); es decir, que un docente se convierte en líder cuando educa y tiene la capacidad de orientar hacia el logro de una meta que contribuya en la formación y superación de una o varias personas. Frente a ello, amerita clarificar que el liderazgo se debe desarrollar dentro de los criterios que se consideran en una gestión de calidad, con la intención de reconocerlo y diferenciarlo de otros tipos de control, autoridad y poder.

“Liderazgo para la calidad es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio” (Soto 2018, p ,40). “Es lograr que las personas realicen lo que la dirección espera, pero dentro de un ambiente agradable y donde estén contentos” (Soto, 2018, p,40). “Liderazgo es el comportamiento que asume el líder y que lo lleva a ejercer dominio sobre los demás a través de las relaciones directas con el grupo” (Mamani 2018, p. 36).

El liderazgo incluye elementos internos y externos en una organización, más aún educativa. Internamente se encuentran los valores institucionales que se evidencian desde la planificación estratégica y que se efectivizarán en valores externos con los resultados que la institución brinde a la comunidad (Gómez, 2015).

Para el Ministerio de Educación “la reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico” (MINEDU, 2014, p.14). En consecuencia, si en una Institución Educativa, no hay un director con la capacidad y adecuadamente preparado, no podrá ayudar a la formación idónea y un buen servicio educativo al estudiante (Freire y Miranda, 2014).

Toda Institución Educativa necesita liderazgo directivo. Es decir, de una persona “un líder pedagógico es la persona que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico” (Ricra, 2016, p.23). Para lograr ello, hay que “vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad” (Abad, 2018, p. 24).

Según Abad (2018) “La gestión escolar es asumida como conjunto de acciones articuladas entre las que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y

posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (p.87); “tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela” (Abad, 2018, 87)

“Una gestión democrática orientada al cambio institucional, debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes” (MINEDU, 2014, p.15). Se visualiza ejercitar un liderazgo pedagógico que conlleve a estándares superiores y comprometa a los actores; en lograr una autonomía en la organización para lograr mejor participación; en una apertura democrática en la realización de procedimientos para tomar decisiones; para valorarse oportunamente en sus logros y errores.

Es pues un factor fundamental o prioritario en las políticas de educación por lo que debe revisarse los conceptos de liderazgo como cualidad organizacional y no como un aspecto individual para constituirse en un modelo democrático transformacional.

Argote (2018) (citando a Bolívar 1997) indica que se trata de aspirar a logros institucionales, por tanto, se tiene que pensar en empoderamiento con decisiones que son compartidas por la comunidad educativa. Una especie de liderazgo distribuido horizontalmente, de tal manera que el liderazgo en el aspecto pedagógico es concebido como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Giménez, 2016, p. 8). En consecuencia, “el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director”. Por tanto, “el liderazgo es una influencia que se ejerce en la organización para el logro de los objetivos y la visión de la escuela” (Giménez, 2016, p.13)

El MINEDU (2014) a través de un documento normativo que orienta a los directivos precisa que, “el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor transformadora” (p.16). Y de manera específica, “no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula” (p.16).

Argote (2018), afirma que “los efectos exitosos del liderazgo pedagógico en el aprendizaje de los alumnos, dependen, tanto de las prácticas de liderazgo implementadas, como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención” (p. 24).

Calero en 1998 (citado por Erhuay y Navarro, 2017), expresa que “el trabajo del director para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones” (p.46). y, por tanto, dado que es muy importante la toma de decisiones se debe considerar a los diversos elementos intervinientes en la educación como son los recursos humanos, la infraestructura, los recursos materiales, didácticos, administrativos, financieros, valorativos que incluyan la existencia de políticas claras. Todo esto facilita la labor docente, garantiza una atención operativa en la institución otorgándole sentido al rol social que tiene la educación (Erhuay y Navarro, 2017).

El trabajo directivo es muy primordial, entre lo más relevante se encuentra la toma de decisiones de manera acertada por él mismo, como lo señala Calero (citado por Erhuay y Navarro, 2017), en consecuencia, para encontrar excelencia requiere de varios factores: profesores idóneos, estudiantes con buena salud física y mental; y políticas adecuadas.

El mismo Calero en 2005 (citado por Erhuay y Navarro, 2017) señala que: “Ser director implica decidir en función de: Crear condiciones favorables al hecho pedagógico; garantizar el funcionamiento eficiente de la administración; influir y negociar con el medio social los procesos, insumos e intereses que requiere una institución para avanzar hacia mejores niveles” (p.45).

Según Cárdenas (2018) un director: “en la gestión pedagógica debe tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con satisfacción y eficiencia profesional el hecho pedagógico” (p.15 ); “en la gestión administrativa tiene que tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo ocurra de una forma sostenida, regulada y de acuerdo a normas y propósitos enunciados a nivel institucional” (p.15 ); “en la gestión institucional, debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social” (p.16 ); Todo ello requiere identidad local para responder y adecuarse a la comunidad.

Así pues, los estudiantes logran aprendizajes dentro y fuera del aula, lo cual genera la reflexión para planificar y ejecutar horarios, espacios, símbolos, disciplina, etc (Sorados, 2015). El documento normativo para los directivos por parte del MINEDU (2014), así como Leithwood (citado por Giménez, 2016), proponen las siguientes prácticas directivas:

#### **A. Establecer dirección.**

Es una práctica del líder pedagógico que consiste en establecer la filosofía institucional. “La apropiación de este direccionamiento y el establecimiento de metas colectivas deben servir de guía a la acción institucional” (Miranda, 2016,p.23). Se establece en el PEI y en el Diseño Curricular contextualizado. Contiene los

fundamentos epistemológicos, antro político, pedagógico, axiológico, socios culturales y económicos.

“Las metas colectivas son acciones concertadas pensadas en consenso con la comunidad educativa y otras organizaciones las cuales se han convenido para operacionalizar el PEI y la Misión”. “Son, a la vez, puntos de llegada después de cumplir unos objetivos y que son motivo de autoevaluación de los productos logrados por los responsables de operacionalizarlas. Con ellas se realiza un DOFA para marcar nuevas estrategias de trabajo hacia la calidad” (Briceño, 2015, p.24).

Es una propuesta de gestión directiva que plantea planes de mejoramiento institucional de manera proactiva, que se fundamenta en procesos de autoevaluación basados en un DOFA de realización colectiva, dígase, comité de calidad; define operaciones estrategias con base en: La Misión y la Visión; Los Objetivos; Las Estrategia; Las Metas y las Políticas Educativas (Urrego Gallego, 2012).

“La Misión debe proporcionar identidad, es decir, debe resaltar las características que la distinguen de todas y cada una de las demás de su naturaleza. Muestra además una visión a largo plazo de lo que quisiera ser y a quien desea servir” (Miranda, 2016, p.85). Esto permite direccionar , motivar y acompañar.

Establecer dirección es abrir camino hacia los objetivos colectivos respecto a la misión. Camino o curso de las acciones que la institución (organización) define, con sus directos responsables, para alcanzar sus objetivos, con lo cual se logran las metas propuestas por el colectivo, son acciones concretas frente a la misión. Se expresa en metas medibles, concretas y estimulantes (Miranda, 2016). Aquí juegan un rol fundamenta, las políticas expresadas en procedimientos, formas y reglas fijadas en el

tiempo (Urrego Gallego, 2012). Allí surgen los planes que materializan las acciones propuestas en base a los recursos para un cumplimiento responsable (Briceño, 2015).

Un director establece dirección cuando construye una visión compartida, fomenta su conocimiento, logra tener la aceptación y colma las expectativas (CPEIP, 2015).

## **B. Promover el desarrollo de capacidades**

La Unidad de Potencial Humano (2012) del Ministerio de Educación, considera que existen tres elementos imprescindibles que un educador debe desarrollar en el desempeño de sus competencias profesionales, las cuales están vinculadas con el aspecto cognitivo, las destrezas y lo actitudinal. Su dominio redundará, ineludiblemente, en el desempeño pedagógico efectivo con mejores niveles de aprendizaje de los educandos.

**Los conocimientos:** **a)** Con relación al campo de la enseñanza destaca el aspecto cognitivo, por ejemplo, el sistema convencional que presenta una lengua; la influencia que ejerce la cultura en una sociedad determinada considerando al discurso y a la dimensión textual de un idioma como elementos relevantes. **b)** En cuanto a las teorías del proceso educativo destacan las teorías que permiten la adquisición de lenguas, paradigmas y teorías sobre planificación, evaluación curricular y gramática pedagógica en diversos contextos de aprendizaje.

**Las habilidades:** **a)** Las habilidades docentes. Entre ellas se destaca la capacidad que presenta el docente para realizar una buena gestión de la enseñanza para obtener aprendizajes de diversos contenidos y aplicarlos en diferentes contextos, para lograrlo debe tener dominio de técnicas en programación y evaluación. **b)** Las habilidades comunicativas. Establecen la facultad de desarrollar la expresión y la

transmisión de conocimientos; así como, de mantener interacciones pedagógicas con los estudiantes y los demás docentes de la institución educativa. **c)** Las habilidades profesionales. Destacaremos tres: el talento para ejecutar y gerenciar recursos y materiales a través de la coordinación y el trabajo en equipo, asimismo, aprender proyectos educativos que contribuyan a mejorar los niveles de aprendizaje.

También **c.** Las destrezas interculturales. Vienen a ser las capacidades que se desarrollan para relacionarse con otras culturas y poder intervenir como intercesor en situaciones relacionadas a la interculturalidad. **e)** Destrezas en el ejercicio profesional. Entre las habilidades que se destacan están la capacidad que tiene la persona para adaptarse a diversos cambios laborales y la facultad de observar y analizar integralmente su actuación como docente, así como su capacidad altamente formativa de acuerdo a los cambios de enfoques y paradigmas educativos.

**Las actitudes:** **a)** Hacia los alumnos. Se consideran relevantes en la práctica pedagógica de un docente el respeto a la diversidad tanto lingüística como cultural de los estudiantes durante el desarrollo de una clase y el respeto a sus diferencias individuales son parte del compromiso que todo educador debe asumir en la formación de sus estudiantes. **b)** Hacia la institución y el desempeño profesional. Demostrar responsabilidad en el cumplimiento de su labor educativa, respeto al trabajo de los demás y mostrar una actitud colaborativa para fortalecer el compañerismo y contribuir al logro de las metas institucionales. **c)** Hacia sí mismo. Un docente demuestra ser un buen profesional cuando se tiene confianza, mantiene una autoestima elevada y desarrolla una actitud autocrítica y reflexiva de su labor pedagógica. Esto le permitirá alcanzar un profesionalismo acorde a la de un educador y con ello contribuir a una educación de calidad.

Un director promueve el fortalecimiento de las capacidades de su plana docente cuando brinda apoyo individual a cada maestro; reconoce y estimula las buenas prácticas pedagógicas.

### **C. Rediseñar la organización.**

Es escoger, conocer y aplicar estrategias para generar una cultura de calidad que haga posible que cada docente entregue lo mejor de sí. Esto se logra construyendo un marco de trabajo que permita que los profesores rindan al máximo (Uribe, Berkowitz, Torche, Galdames, y Zoro, 2017). (MINEDU, 2017)

De acuerdo a las cuatro competencias básicas para el liderazgo escolar de excelencia definidas por el CPEIP, los buenos directores son capaces de rediseñar su organización escolar, generando condiciones para que los profesores hagan lo que saben hacer, e incorporando a las familias como recursos de apoyo. Los directores de calidad levantan desde la propia escuela las necesidades de formación continua que requieren los docentes, establecen redes en su comunidad y crean una estructura organizacional donde cada actor sabe su rol e importancia en la escuela (MINEDUC, 2018) (Uribe, Berkowitz, Torche, Galdames, y Zoro, 2017)

Un director rediseña la organización cuando promueve una cultura colaborativa, promueve la formación de equipos, organiza el trabajo, involucra a las familias y a la comunidad en favor de los estudiantes.

### **D. Gestionar el aprendizaje.**

Es “el conjunto de acciones que se conciben conscientemente y se ejecutan con vistas al cumplimiento de objetivos que dicen relación con la formación integral de las personas para que puedan insertarse en la sociedad eficientemente” (Salinas, 2017,p.38).

Para ello se requiere de coherencia entre la educación y la sociedad para lograr un único pensamiento a pesar de ser complejo el enfoque existente.

El aula es una realidad vivencial existencialmente con personas de la vida cotidiana por lo que se requiere una gestión interactiva que modifique estructuras cognitivas, motivacionales y morales para el desempeño del estudiante. Y el docente debe insertarse en esa compleja realidad, entenderla, investigar y actuar en ella con sus estudiantes (Pareja, 2016).

Un director gestiona el aprendizaje cuando brinda apoyo técnico (acompañamiento) a los docentes; monitorea su práctica docente, asesora, facilita modelos vivenciales y brinda directivas orientadoras.

Todo esto implica que “los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual rediseñan los contextos de trabajo y las relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela” (MINEDU, 2014,p.16). (Argote, 2018).

### **3.2. El desempeño docente.**

Según Aguirre (2015), “el desempeño docente, es la consecuencia de cada una de sus funciones en forma eficaz y eficiente” (p. 33). Significa cumplimiento cotidiano de su rol en favor del estudiante y se refiere al trabajo de clases en lo personal, profesional y social. Es decir, “la acción del docente sobre sí mismo, la que realiza en el aula y otros ambientes de aprendizaje, la que desarrolla en el entorno institucional y la que ejerce en el contexto sociocultural” (Loli, 2018,p.49).

“La labor que desarrolla el docente sobre sí mismo, está relacionada con su formación y la organización de su vida personal” (Malca, 2015,p.16). Su formación

depende de los programas y campos del conocimiento a los que accedió; y su vida personal también organizada, tranquila y entusiasta para dedicarse a su vocación.

Sin embargo, es su desempeño en la clase y otros ambientes de desarrollo profesional donde se verá su impacto. El desempeño se puede sistematizar en algunos momentos como actividades preliminares, desarrollo y actividades finales. Inicialmente planea, prepara y se organiza, considerando para ello, el Currículo, su experiencia previa, sus expectativas, su preparación, los propósitos, las condiciones y conocimiento de los estudiantes. Se organiza con lo que tiene de infraestructura, equipos y materiales. Y la ejecución está en función a procesos que se ajustan a la participación del estudiante, el apoyo y retroalimentación (Aguirre, 2015).

Por otro lado, las actividades finales o posteriores tienen que ver con la valoración de la producción del estudiante y los logros alcanzados. Esto aporta a la mejora de los procesos institucionales y a proyectos futuros (Arratia, 2010). Fundamentalmente porque la labor es trascendente a lo institucional por ello es de vital importancia el trabajo en el aula. El docente actúa sobre sí mismo, el entorno institucional y el contexto socio cultural (Arana y Janneth, 2018).

El maestro tiene un amor profundo por el estudio y despierte ese mismo interés en sus estudiantes; desarrolla sus destrezas y corre riesgos al actuar responsablemente con su misión (Vasquez, 2017). Conoce su trabajo, trabaja eficientemente y procura lograrlo a cabalidad para satisfacer la necesidad social de los hijos de la comunidad.

El documento normativo principal para los docentes (MINEDU, 2017) desarrolla los siguientes dominios:

## **A. Organización para el aprendizaje de los educandos.**

El documento normativo para los docentes (MINEDU, 2017), indica que el profesor trabaja la planificación de la educación elaborando el Programa curricular, unidades o proyectos de aprendizaje y sesiones considerando los enfoques transversales: intercultural e inclusivo. Según el MBBB (MINEDU, 2017) la preparación para el aprendizaje comprende dos competencias: “Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral”; y lo que incluye la competencia (p.26). “Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales” (MINEDU, 2017,p.32). Esto implica un diagnóstico de la realidad socioeconómico-cultural de los involucrados en su trabajo.

El docente “demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña” (MINEDU, 2017,p.32), demostrando dominio pedagógico, curricular y didáctico para el proceso docente educativo.

En su desempeño el docente incluye la competencia “planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión” (MINEDU, 2017,p.26). Así lo especifica el “Marco del Buen Desempeño Docente” (MINEDU, 2017,p.15). Y esta competencia precisada en el documento normativo para los docentes, comprende algunos desempeños como:

**a.** La programación curricular debe elaborarse de manera pertinente, la cual responde a la realidad de los estudiantes; además, articularse coherentemente con los aprendizajes atendiendo a las características e intereses de los estudiantes y las estrategias y medios educativos. Cabe señalar que, la planificación curricular se elabora respondiendo a formatos o esquemas y en equipos de trabajo correspondientes a un determinado de estudios. (MINEDU, 2017)

**b.** Para realizar la selección de ejes temáticos para el aprendizaje de los estudiantes se debe tener en cuenta los aprendizajes fundamentales estipulados en el Diseño Curricular Nacional y así desarrollar aprendizajes significativos. Lo anteriormente mencionado, se evidencia cuando los docentes como parte de su práctica pedagógica elaboran matrices de contenido de manera secuencial, lógica y contextualizada en función con los aprendizajes fundamentales. MINEDU (2017)

**c.** Además el docente para la elaboración de su programación curricular debe realizar la contextualización de los contenidos atendiendo la identidad cultural, las necesidades e intereses de sus aprendizajes, así como, los ritmos y estilos de aprendizajes de sus estudiantes. MINEDU (2017)

**d.** Asimismo, crea recursos educativos con medios que existen en la comunidad y los selecciona y organiza, con la finalidad de lograr mejores aprendizajes. Estos recursos se convierten en un soporte para el docente, quien los clasifica en recursos educativos de acuerdo a su criterio didáctico permitiéndole efectivizar el proceso enseñanza aprendizaje de sus estudiantes. MINEDU (2017)

**e.** En este proceso de planificación curricular el docente también considera a la educación como sistemática, permanente y formativa, porque le va a permitir alcanzar los niveles de aprendizajes esperados. Es importante acotar que esta evaluación debe

evidenciarse en la unidad de aprendizaje y en los instrumentos de evaluación, los cuales deben estar diseñados para evaluar competencias. MINEDU (2017)

f. Finalmente, el profesor para la planificación de las sesiones de aprendizaje debe diseñar y elaborar articuladamente entre los componentes de una sesión de aprendizaje; además, debe presentar concordancia con los logros de aprendizaje que se busca alcanzar, los cuales están enmarcados en el Diseño Curricular Nacional. MINEDU (2017)

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

El presente dominio implica tres competencias: competencia para crear un clima apropiado que ayude a aprender en un ambiente democrático, de respeto a la diversidad e interculturalidad sin perder la criticidad; competencia para conducir el proceso educativo dominando los contenidos que enseña, utilizando estrategias y recursos apropiados al contexto del estudiante; y, competencia para hacer una evaluación permanente sin perder los objetivos institucionales y que ayude a tomar decisiones diferenciadas a la realidad del estudiante (MINEDU, 2017).

La competencia para crear un clima apropiado que ayude a aprender en un ambiente democrático, de respeto a la diversidad e interculturalidad sin perder la criticidad; el docente ha de construir relaciones interpersonales afectuosas, respetuosas y colaborativas; lograr altas expectativas en los estudiantes; generar un ambiente de acogida sin discriminación; resolver los conflictos con criterios éticos y en base al diálogo; organizar los espacios de aprendizaje que brinden seguridad y para todos; así como, hacer de la reflexión un hábito permanente en los estudiantes (MINEDU, 2017).

La competencia para conducir el proceso educativo dominando los contenidos que enseña, utilizando estrategias y recursos apropiados al contexto del estudiante; el

docente desarrollará desempeños como: tener un control permanente de su programación adecuándose al contexto; brindar oportunidades diversas a los educandos y que todos comprendan lo que se pretende de ellos; desarrollar contenidos válidos científicamente y con estrategias críticas y creativas que motiven el aprendizaje considerando los casos especiales que existan en el aula (MINEDU, 2017).

La competencia para hacer una evaluación permanente sin perder los objetivos institucionales y que ayude a tomar decisiones diferenciadas a la realidad del estudiante; implica los desempeños para: hacer uso de metodologías diversas y diferenciadas con los estudiantes; elaborar instrumentos de evaluación individual y grupales; sistematizar resultados útiles en la retroalimentación y toma de decisiones; evaluar con criterios establecidos con anterioridad; y, compartir los resultados oportunamente con los responsables de la comunidad educativa e involucrados para que se generen compromisos que conduzcan a mejorar los logros de los aprendizajes (MINEDU, 2017).

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

Este dominio involucra competencias para participar democrática, activa y colaborativamente a la planificación en la administración de la escuela para construir el plan educacional sobre todo en logro de preparación y enseñanza que fortalezca la calidad educativa; y la competencia para establecer relaciones respetuosas, colaborativas y corresponsables con los integrantes del trinomio educativo dentro de una comunidad, estado y sociedad civil aprovechan saberes, recursos y dando cuenta de sus resultados (MINEDU, 2017).

La competencia para participar democrática, activa y colaborativamente en la gestión de su escuela para construir el proyecto educativo sobre todo en logro de aprendizajes de calidad (MINEDU, 2017), compromete desempeños del docente para:

interactuar con sus colegas de modo colaborativo desde su experiencia pedagógica, organizativa del trabajo, la preparación y fortalecer la construcción de buen ambiente participativo para la mejora en la comunidad educativa. Así mismo, participar en la direccionalidad y mejora del Proyecto escolar institucional, proyecto curricular con el propósito de mejorar desde su participación en el grupo de trabajo en la institución educativa. Finalmente, desarrollar investigación e innovación para mejorar el servicio de manera individual y colectiva (MINEDU, 2017).

La competencia para establecer relaciones respetuosas, colaborativas y corresponsables con los integrantes de la comunidad educativa, estado y sociedad civil aprovechan saberes, recursos y dando cuenta de sus resultados (MINEDU, 2017), compromete al docente en desempeños como el fomento del trabajo en equipo con las familias; en integrar en su quehacer pedagógico, la sabiduría de la comunidad o del entorno; y compartir los saberes aprendidos con los representantes comunales, los desafíos en su labor y esfuerzo dando a conocer de sus resultados y logros oportunamente (MINEDU, 2017).

#### **D. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.**

Es un dominio que comprende las competencias para reflexionar su práctica docente y su experiencia profesional con la que desarrolla los planes y los procesos de formación afirmando su identidad y la responsabilidad en su práctica profesional; y, competencia para ejercer su profesión éticamente respetando los derechos y vivenciando valores de honestidad, responsabilidad, justicia, y compromiso social (MINEDU, 2017).

La competencia para reflexionar su práctica docente y su experiencia profesional con la que desarrolla los procesos de aprendizaje afirmando su identidad y responsabilidad profesional requiere del docente, desempeños como: reflexionar

colegiadamente en el desempeño de su labor en su práctica didáctica y el éxito de la instrucción en sus alumnos; participar en el contexto cotidiana real con experiencias significativas en su crecimiento personal, escolar y estudiantil; y, participar para generar políticas educativas, es decir, aportar con sus opiniones fundamentadas desde su trabajo profesional (MINEDU, 2017).

La competencia para ejercer su profesión éticamente respetando los derechos y vivenciando valores de honestidad, responsabilidad, justicia, y compromiso social; exige del docente desempeños específicos como actuar de acuerdo a sus principios ético profesionales resolviendo dilemas concordando con las normas escolares; y actuar tomando decisiones respetuosas de los derechos humanos, teniendo como principio rector, el bienestar supremo del niño y del adolescente (MINEDU, 2017).

### **3.3. Liderazgo Pedagógico del Director y el Buen Desempeño Docente.**

Según Cueva (2012), “entre el estilo del liderazgo del director y el desempeño docente existe una correlación muy positiva y significativa”. Esto explica que “a menor aplicación de un estilo de liderazgo adecuado por parte del director se obtiene menor desempeño docente, se demuestra que la aplicación en paralelo de los estilos de liderazgo influye en el desempeño docente” Esto explica también que la deficiencia del director para asumir con precisión y certeza un liderazgo pedagógico, en la cual resalte la participación democrática de todos los actores educativos, determina y contribuye a una gestión educativa efectiva. Es decir, la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director permite obtener bajos resultados en el desempeño docente.

Calle (2008) precisa que es la comunicación sincera con un manejo eficaz de las relaciones interpersonales motivadoras en el personal para la participación y toma

decisiones, es cómo se organiza la institución, se lideran los proyectos y se ofrece un servicio de calidad.

El docente se encuentra inmerso e influenciado por fuerzas políticas y sociales y necesariamente depende y está inmerso en un sistema escolar. Esto implica que son sujetos de una comunidad educativa, y se encuentran insertos en un contexto determinado para desenvolverse, cuyo liderazgo está en manos del director (Díaz, 2018). Un director líder será el que ejerza una fuerte influencia en sus docentes colaboradores con los cuales desarrollará eficientemente sus responsabilidades Benavides y Villarreyes (2017).

#### **4. Definición de Términos Básicos**

**4.1. Liderazgo.** Para Quispe citado por Mamani (2018), considera que liderazgo es un patrón conductual que el líder asume y lo lleva a la práctica para ejercer influencia en los demás, a través de las interacciones directas con los integrantes de la organización o institución que representa.

**4.2. Liderazgo pedagógico.** Es la influencia que reciben los integrantes de una institución, orientados por los directivos con la finalidad de alcanzar las metas establecidas de la organización y de esta manera cumplir con la visión de la institución educativa. Minedu (2014)

**4.3. Desempeño docente.** Consiste en la actuación que realiza un docente relacionado con su quehacer pedagógico, el mismo que desempeña en un ambiente de enseñanza aprendizaje dentro de una institución, así como en el contexto sociocultural. Loli (2018)

**4.4. Gestión del aprendizaje.** Vienen a ser un conjunto de acciones estratégicamente planificadas para dar cumplimiento a las metas establecidas por la

institución, las cuales están articuladas a la formación integral del ser humano, con el propósito de insertarse a la sociedad de manera eficiente. Minedu (2014)

**4.5. Ejercer dirección.** Miranda (2016), en su investigación concluye que direccionar una institución es constituir una relación entre las bases filosóficas y la proyección institucional, la que se encuentra orientada y plasmada en los planes y proyectos institucionales.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### **1. Caracterización y contextualización de la investigación.**

##### **1.1. Descripción del perfil de la institución educativa.**

La Institución Educativa es la N° 16051 “Ciro Alegría”, ubicada en el Centro Poblado “La Palma Central-Jaén, creada el 08 de junio de 1983. Es una institución de gestión pública, rural que atiende a los niveles de Primaria y Secundaria de la Modalidad de Educación Básica Regular en turno diurno. La población estudiantil es de 165 estudiantes, 12 docentes y una directora cuyo nombre es Miriam Castillo Alzamora.

Visión: La Institución Educativa N° 16051 “Ciro Alegría” al 2025 brinda un servicio educativo de calidad a los estudiantes del nivel Primario y Secundario de la educación básica del centro poblado La Palma Central, mediante un proceso formativo dimensionado en lo científico, tecnológico, humanístico, ambiental y cristiano que permita garantizar el desarrollo de las competencias básicas para que puedan ser partícipes de su propio desenvolvimiento.

Misión: La Institución Educativa N° 16051 “Ciro Alegría” brinda una educación integral con igualdad de oportunidades a los estudiantes de la Educación Básica Regular, de manera inclusiva y con respeto a los derechos, con la cual desarrollo el proceso educativo para contribuir a una formación de la personalidad de los y las estudiantes.

Valores: Responsabilidad, democracia, justicia, autonomía y respeto.

Lema: “Disciplina, Estudio y Trabajo”

## **1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa.**

La Institución Educativa se inició en la década del 60 y han pasado por las aulas docentes que dejaron sus enseñanzas, hasta el año 1982 funcionó solo con el Nivel Primario, habiendo la necesidad de demanda estudiantil se hizo la gestión respectiva mediante el Director y los Padres de Familia, crearon un CEGECON Secundario integrado, que con el esfuerzo mancomunado se hizo realidad, ya que la no existencia de una Institución Educativa secundaria era el mayor problema de los alumnos egresados del Nivel Primario, quienes no podían continuar sus estudios en las Instituciones Educativas aledañas por estar muy distanciadas.

El acuerdo fue integrar los niveles de Primaria y Secundaria para luego ampliar los servicios en dos turnos: mañana y tarde, de acuerdo a la RDZ N° 00159-83, se autoriza el funcionamiento en el mismo local de la Institución Educativa, desde ese entonces se atiende a los dos niveles.

La Institución Educativa, actualmente se encuentra dirigida por la profesora Miriam Castillo Alzamora, quien con entrega y mística reorienta la política educativa, perfilando un nuevo rumbo y a través de la gestión logra mejorar la infraestructura para la Institución Educativa “Ciro Alegría” N° 16051. La Palma Central – Jaén. Actualmente la Institución Educativa, alberga un promedio de 165 estudiantes de los cuales 95 son del nivel secundario y 70 estudiantes son del nivel primario.

En el nivel secundario el 65% de los estudiantes son egresados de la misma Institución Educativa y el 35% viene de los caseríos cercanos. Cuenta con 12 docentes, un directivo y un personal administrativo. La Institución Educativa posee una organización flexible, horizontal descentralizada y dinámica que permite reforzar la participación y asumir responsabilidades solidarias, convirtiéndolo en un lugar atractivo

e interesante, siendo una escuela pública donde estudian los hijos del pueblo, por tal razón, cada año debe ofrecer mejor atención a los niños, adolescentes y padres de familia.

### **1.3. Características demográficas y socioeconómicas.**

En relación a las características demográficas, mayoritariamente, la población de la Palma Central se caracteriza por tener procedencia de la serranía cajamarquina; lugares como Chota, Cutervo, Santa Cruz, etc. son comunes cuando se pregunta el sitio donde nacieron los colonos o primeros pobladores que exploraron y crearon esta localidad.

Según el Censo Nacional del 2017, tiene una población de 374 habitantes, de los cuales 178 son hombres y 196 mujeres. Además, cuenta con un total de 140 viviendas particulares, 130 de ellas ocupadas y, 10 desocupadas.

El Proyecto Educativo Institucional de la I.E. 16051 “Ciro Alegría”, señala que la población en edad de trabajo se encuentra 80% empleada y el 20% buscando trabajo.

Sobre las características socioeconómicas, se puede mencionar que la producción de este centro poblado es variada, sobresaliendo las actividades económicas de la ganadería y agricultura.

Sobre la ganadería, podemos mencionar que se dedican a la crianza de ganado vacuno, del cual obtienen una importante cantidad de leche, la cual es el insumo para derivados como los quesillos, quesos y yogurt. Es necesario recalcar que, en torno a la comercialización de este producto, gira la economía de la zona.

En relación a la agricultura, destaca la siembra de café; además, cultivan productos de pan llevar como la yuca, plátano, maíz, fréjol, paltas, papa, ollucos, oca,

etc. Otras actividades que también generan ingresos económicos son, la crianza de cuyes, cerdos, apicultura y aves de corral.

Es importante mencionar que aquellas personas de bajos recursos económicos se emplean como peones para cubrir sus necesidades básicas dentro de la población.

#### **1.4. Características culturales y ambientales.**

El aspecto relacionado con las características culturales de este centro poblado, permite explicar que este pueblo practica varias actividades que forman parte de su identidad comunal, y que la población en su conjunto participa con muchas ganas, rindiendo pleitesía a sus santos, o con bastante emoción en los eventos deportivos, bailables o culturales.

Una de ellas es la fiesta patronal del pueblo, en honor a la virgen del Perpetuo Socorro y San Antonio de Padua, celebrada en el mes de noviembre, donde organizan una serie de acontecimientos que involucra a los pobladores locales y de pueblos aledaños. Otra costumbre es la celebración en honor a La Cruz Misionera de la Paz, ubicada en la parte alta de dicho lugar, celebrada en el mes de agosto

Otra costumbre a resaltar es la celebración del aniversario de nuestra Institución Educativa. N° 16051 Ciro Alegría, La Palma Central – Jaén, que se celebra en el mes de junio, donde destacan los encuentros deportivos entre las diversas Instituciones Educativas cercanas y provenientes de otros distritos.

Una costumbre de mucha importancia que se desarrolla, desde hace mucho tiempo, en esta parte del Perú, es la organización de las rondas campesinas, gracias a la cual se combate el abigeato, los asaltos en carreteras y otros actos de mal vivir.

Las faenas comunales también son actividades características de este centro poblado de La Palma Central donde está ubicada la Institución Educativa. Gracias a ellas, los pobladores limpian sus calles, caminos y, participan en la construcción del local comunal, comedor popular, trochas o caminos de herradura. Además, podemos mencionar otras prácticas culturales tales como “los pararaicos” (celebración al terminar la construcción de una casa), “corte de pelo”, “la molienda”, “el pediche”.

En lo referido a las características medioambientales del Centro Poblado La Palma Central, es preciso indicar que ésta pertenece a la cuenca local del río Las Juntas, el cual tiene como afluentes a pequeños riachuelos que, durante su recorrido, se unen a éste, aumentando su caudal.

La Palma Central está a 2044 msnm. Se ubica en la región natural de la Yunga Fluvial y, tiene un relieve territorial accidentado, conformado por montañas que superan los 2100 msnm, desfiladeros y pequeños valles interandinos. Se caracteriza por tener un clima, principalmente, frío, en el cual abundan las precipitaciones pluviales en los meses de diciembre a marzo, que favorecen la actividad ganadera y agrícola. Es común ver, en estas temporadas, bastante neblina en su cielo y también a lo largo de la carretera que la une con la ciudad de Jaén.

## **2. Hipótesis de investigación**

### **1.1 Hipótesis Central**

El Liderazgo pedagógico del director se relaciona positivamente con el buen desempeño del docente en la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014.

## 1.2 Hipótesis Específicas

**H<sub>1</sub>:** La práctica de establecer dirección por parte del director se relaciona positivamente con la preparación para el aprendizaje del docente de la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014.

**H<sub>2</sub>:** La práctica de desarrollo de capacidades que realiza el director se relaciona positivamente con la enseñanza para el aprendizaje del docente de la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014.

**H<sub>3</sub>:** El rediseñar la organización por parte del director tiene una relación positiva con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, del docente de la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014.

**H<sub>4</sub>:** La gestión del aprendizaje del director tiene relación positiva con el desarrollo de la profesionalidad e identidad del docente, de la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén - 2014.

## 3. Variables de investigación.

### 3.1. Variable 1.

#### **Liderazgo Pedagógico del Director.**

**Definición conceptual.** Consiste en la ascendencia que un directivo posee sobre los miembros de su institución para guiar y atender la diversidad e interés de cada uno, que le permita identificar fortalezas y oportunidades, y de esta manera lograr los objetivos y la visión la Institución Educativa. Quispe (2011)

**Definición operacional.** Es el establecer dirección desde una filosofía institucional, promover el desarrollo de capacidades de los docentes desde conocimientos, habilidades y actitudes; rediseñar la organización para generar una

cultura de calidad; y Gestionar el aprendizaje brindando apoyo técnico a los docentes.

### **3.2. Variable 2**

#### **Desempeño docente.**

**Definición conceptual.** Para Loli (2018), esta variable consiste en la actuación que realiza un docente relacionado con su quehacer pedagógico, el mismo que lo desempeña en un ambiente de enseñanza aprendizaje dentro de una institución y tiene en cuenta en el contexto sociocultural.

**Definición operacional.** Es el desempeño del docente respecto a la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje, participación en la gestión escolar y desarrollar su profesionalidad e identidad como docente.

#### 4. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	Ítems	INSTRUMENTOS/ MEDICIÓN
V1: Liderazgo Pedagógico del Director	Establecimiento de dirección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducción participativa. la planificación escolar</li> <li>• Orientación hacia el logro.</li> <li>• Diseño participativo de los instrumentos</li> <li>• Gestión óptima de los recursos.</li> <li>• Organización participativa</li> </ul>	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	Encuesta/ Cuestionario de evaluación del liderazgo pedagógico del director  Escala Likert
	Promoción del desarrollo de capacidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de estrategias de prevención y resolución de conflictos</li> <li>• Generación de espacios de reflexión de las prácticas pedagógicas</li> </ul>	12,13,14,15,16,17,18,19	
	Rediseño de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de oportunidades de formación</li> <li>• Desarrollo de estrategias de prevención de riesgos</li> <li>• Participación de las familias y entorno</li> </ul>	20,21,22, 23,24,25	
	Gestión del aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión participativa de la autoevaluación.</li> <li>• Monitoreo del tiempo y materiales</li> </ul>	26,27,28,29,30,31,32	
V2: Desempeño Docente	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos actualizados.</li> <li>• Creatividad para despertar el interés.</li> <li>• Interés en la elaboración de materiales.</li> </ul>	1,2,3,4,5	Encuesta/ Cuestionario de evaluación del desempeño docente

	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de conflictos a través del diálogo.</li> <li>• Organización adecuada del trabajo pedagógico</li> </ul>	6,7,8,9,10,11,12,13	Escala Likert
	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de experiencias</li> <li>• Desarrollo de proyectos comunales.</li> </ul>	14,15,16,17	
	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuación acorde a principios éticos.</li> <li>• Participa en la generación de políticas educativas</li> </ul>	18,19,20,21	

## **5. Muestra poblacional**

En esta investigación se trabajó con una muestra poblacional de conveniencia (no probabilístico) conformada por los doce docentes de la I.E. N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014.

## **6. Unidad de análisis.**

La unidad de análisis está conformada por cada docente de la I.E. N° 16051 Ciro Alegría, de Jaén.

## **7. Métodos de investigación.**

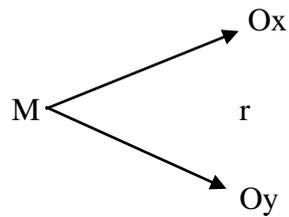
Los métodos utilizados en la presente investigación son: el método analítico que ha permitido escrudiñar cada variable en lo teórico y en lo práctico; el método sintético para la elaboración de conclusiones por dimensiones y de manera general; el método hipotético deductivo, con el cual se ha podido hacer las inferencias respectivas y la prueba de hipótesis.

## **8. Tipo de investigación**

Descriptiva – Correlacional para evaluar dos variables relacionadas (Hernández, 2014). En la investigación “El liderazgo pedagógico del director” y “el desempeño docente” en la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014.

## **9. Diseño de investigación**

El diseño descriptivo correlacional de la presente investigación responde al esquema siguiente:



Donde:

M: es la muestra

Ox: Liderazgo pedagógico del director.

Oy: Desempeño docente.

r: relación de variables.

#### **10. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.**

Las técnicas y los instrumentos son medios que se utilizan en la investigación para poder obtener información y recoger los datos específicos de cada unidad de análisis.

La encuesta como técnica se visibiliza en el instrumento que es dos cuestionarios. El primer cuestionario de evaluación del liderazgo del director estructurado por 04 dimensiones y conformado por 32 ítems: Y el cuestionario de evaluación del desempeño docente estructurado por 04 dimensiones y conformado por 21 ítems; que permiten su procesamiento y análisis posterior. Es decir, para el estudio se utilizó 53 ítems en dos cuestionarios.

#### **11. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.**

Se ha utilizado la estadística descriptiva e inferencial agrupando los datos en tablas y figuras. Se ha realizado apoyados en software estadístico SPSS y en Excel.

## **12. Validez y confiabilidad.**

El instrumento utilizado ha sido el cuestionario que se ha sometido a juicio de expertos (Anexo 1) que valoraron su construcción y coherencia. Y también se ha sometido a la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach cuyos resultados son de 0,962 para la variable Liderazgo pedagógico; y 0985 para la variable desempeño docente. Estos resultados indican un alto nivel de confiabilidad en los resultados.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 1. Análisis descriptivo de la variable Liderazgo pedagógico.

##### 1.1 Dimensión: Establecer dirección

**Tabla 1**

*Niveles de valoración de los docentes sobre establecer dirección*

INDICADORES	Deficiente %	Regular %	Bueno %	PROMEDIO %
Conducción participativa de la planificación escolar	8.35	43.73	47.93	79.86
Orientación hacia el logro	0.00	54.15	45.85	81.95
Diseño participativo de los instrumentos	0.40	41.70	54.15	83.34
Gestión optima de los recursos	8.35	41.70	50.00	80.57
Organización participativa	8.35	50.00	41.65	77.70
<b>PROMEDIO</b>	<b>5.09</b>	<b>46.26</b>	<b>47.92</b>	<b>80.68</b>

Nota. La tabla 1 muestra los porcentajes por niveles de valoración según indicadores de la dimensión ‘establecer dirección’.

#### **Análisis y discusión**

En la Tabla 1 se observa que, respecto a establecer dirección, el porcentaje más alto está en 83.34% de los encuestados manifiestan que el director conduce de manera participativa la planificación y contribuye en el diseño de los instrumentos, haciendo uso óptimo de la infraestructura y la administración de la Institución Educativa. Así mismo, que dirige la institución orientando al logro de los objetivos institucionales. El promedio más bajo está en 77.70% de los encuestados, respecto que promueve la organización y la participación del colectivo escolar, así como la conducción participativa de la gestión. Es decir, un punto que se tiene que fortalecer.

De manera global se puede apreciar que el logro de esta dimensión se encuentra en un 80.68% lo cual es muy positivo para el desarrollo de la escuela y por consiguiente para el desempeño profesional del docente. Estos resultados son corroborados por Briceño (2015) cuando sostiene que: los planes de acción son la forma de materializar las acciones, y que, además, permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo las estrategias definidas y aprobadas.

## 1.2 Dimensión: Promoción del desarrollo de capacidades

**Tabla 2**

*Valoración de los docentes sobre la promoción del desarrollo de capacidades*

INDICADORES	Deficiente	Regular	Bueno	Prom
	%	%	%	%
Manejo de estrategias de prevención y resolución de conflictos	4.15	56.50	39.58	78.62
Generación de espacios de reflexión de las prácticas pedagógicas	6.23	60.43	33.35	75.71
<b>PROMEDIO</b>	<b>5.19</b>	<b>58.46</b>	<b>36.46</b>	<b>77.17</b>

Nota. La tabla 2 muestra los porcentajes por niveles de valoración según indicadores de la dimensión ‘promoción del desarrollo de capacidades’

### Análisis y discusión

En la Tabla 2 se puede observar que, respecto al desarrollo de capacidades, 78,62% de los encuestados manifiestan que el director maneja estrategias de prevención y resolución de conflictos mediante el diálogo generando espacios y mecanismos, contribuyendo a la mejora del clima escolar para el trabajo con los docentes. Y el promedio más bajo es de 75,71% para la generación de mecanismos de reflexión sobre las prácticas pedagógicas para un clima escolar. Aspecto que por tanto se debe mejorar. De manera global se puede apreciar que el logro de esta

dimensión se encuentra en un 77.17% lo cual es muy positivo para el desarrollo de la escuela y por consiguiente para el desempeño profesional del docente. Estos resultados se confirman en que “un buen profesional de la docencia debe demostrar confianza y autoestima; y capacidad de reflexión y autocrítica de su labor docente. Un director promueve el desarrollo de las capacidades de los docentes cuando realiza las siguientes acciones: Apoyo individual a cada maestro y reconoce y estímulo el buen desempeño de su labor pedagógica.

### 1.3 Dimensión: Rediseño de la organización

**Tabla 3**

*Valoración de los docentes sobre rediseño de la organización institucional.*

INDICADORES	Deficiente %	Regular %	Bueno %	PROMEDIO
Gestión de oportunidades de formación	4.15	56.25	39.58	78.46
Desarrollo de estrategias de prevención de riesgos	8,3	50,0	41,7	77.80
Participación de las familias y entorno.	0	50,0	50,0	83.33
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.15</b>	<b>54,16</b>	<b>41,66</b>	<b>79.16</b>

Nota. La tabla 3 muestra los porcentajes por niveles de valoración según indicadores de la dimensión ‘rediseño de la organización’

#### **Análisis y discusión**

En la Tabla 3 se puede observar que, respecto a rediseñar la organización, se puede apreciar que el 83.33% indican que el director promueve la participación de las familias y otras organizaciones de la comunidad. Un porcentaje menor pero significativo es que el 78,46% precisan que el director genera oportunidades de formación continua para los docentes. Así mismo, desarrolla estrategias de prevención de riesgos (77.80%). De manera global se puede apreciar que el logro de esta dimensión

se encuentra en un 79.16% lo cual es muy positivo para el desarrollo de la escuela y por consiguiente para el desempeño profesional del docente. Estos resultados se confirman en la propuesta de Uribe, Berkowitz, Torche, Galdames, y Zoro (2017) en la manifiesta que los buenos directores son capaces de rediseñar su organización escolar, generando condiciones para que los profesores hagan lo que saben hacer, e incorporando a las familias como recursos de apoyo. Los directores de calidad levantan desde la propia escuela las necesidades de formación continua que requieren los docentes, establecen redes en su comunidad y crean una estructura organizacional donde cada uno de ellos asume su rol y reconoce lo importante que es para la institución.

#### 1.4 Dimensión: Gestión del aprendizaje

**Tabla 4**

*Valoración de los docentes sobre la gestión del aprendizaje*

INDICADORES	Deficiente	Regular	Bueno	PROMEDIO
	%	%	%	
Gestión participativa de la autoevaluación.	4.74	50.00	45.26	80.17
Monitoreo del tiempo y materiales	0.00	33.30	66.70	88.90
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.37</b>	<b>41.65</b>	<b>55.98</b>	<b>84.54</b>

Nota. La tabla 4 muestra los porcentajes por niveles de valoración según indicadores de la dimensión ‘gestión del aprendizaje’.

#### **Análisis y discusión**

En la Tabla 4 se puede observar que, respecto a la gestión del aprendizaje, se aprecia que el 88.90% de docentes considera que el director monitorea el uso efectivo del tiempo y materiales educativos y así lograr las metas de aprendizaje en los estudiantes, y que promueve la participación de los docentes en la planificación curricular. Y un porcentaje menor 80,17% pero positivamente significativo de docentes

manifiestan que el director conduce de manera participativa los procesos de evaluación y la comunicación oportuna de resultados.

De manera global se puede apreciar que el logro de esta dimensión se encuentra en un 84.54% lo cual es muy positivo para el desarrollo de la escuela y por consiguiente para el desempeño profesional del docente. Estos resultados se confirman la propuesta del MINEDU (2014) en la que sostiene que “el director gestiona el aprendizaje cuando da apoyo técnico, monitorea la práctica pedagógica, asesora a los docentes y realiza clases demostrativas” (p.57).

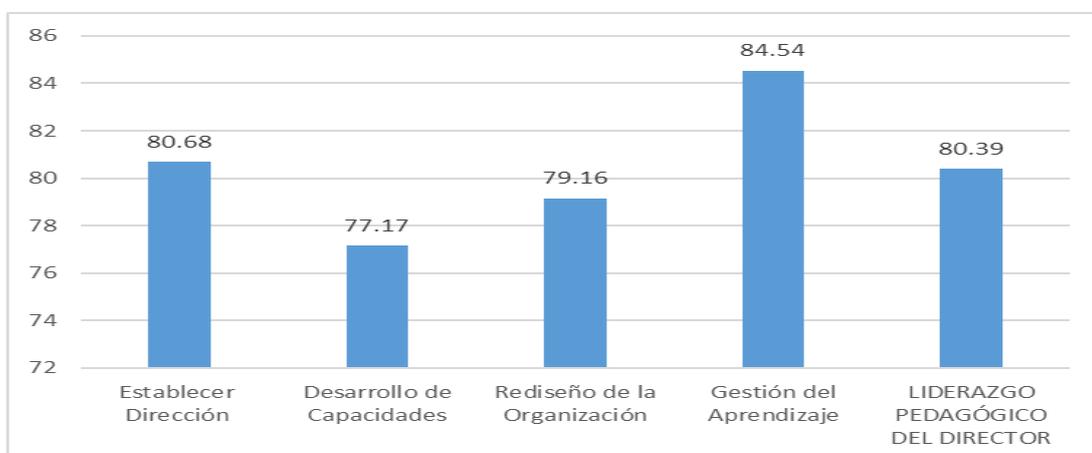
**Tabla 5**  
*Valoración de los docentes sobre liderazgo pedagógico del director*

<b>Indicadores (dimensiones)</b>	<b>Promedio</b>	<b>Nivel de logro</b>
Establecer Dirección	2.42	80.68
Desarrollo de Capacidades	2.32	77.17
Rediseño de la Organización	2.37	79.16
Gestión del Aprendizaje	2.56	84.54
<b>Promedio</b>	<b>2.42</b>	<b>80.39</b>

Nota. La tabla 5 muestra los porcentajes por niveles de valoración según indicadores de la dimensión ‘liderazgo pedagógico del director’

**Figura 1**

***Resumen de la valoración del Liderazgo Pedagógico del Director.***



Nota. La figura 1 muestra los porcentajes por niveles de valoración según indicadores de la dimensión ‘liderazgo pedagógico del director’

### **Análisis y discusión**

La tabla 5 y figura 1 muestra un consolidado de la variable Liderazgo Pedagógico del Director que como se puede apreciar presentan un promedio muy positivo, o como logro previsto; solamente la dimensión Desarrollo de Capacidades de los docentes, se encuentra lograda, pero con un promedio de 2.32 de 3 que es el ideal para el logro previsto. Esto hace que el promedio del Liderazgo Pedagógico del director se encuentre en 2,42 (80.39%) en logro previsto.

Para una gestión de calidad el liderazgo es una habilidad trascendental para la obtención de mejores resultados en una institución pública o privada; asimismo, es considerada como el motor que impulsa a una organización. Y en ese aspecto, los parámetros de calidad de gestión se tienen que reconocer y diferenciar entre liderazgo, autoridad y poder. Y lo que queda claro en los resultados es que el liderazgo “es el comportamiento que asume el líder y que lo lleva a ejercer dominio sobre los demás, para lo cual utiliza relaciones directas con los individuos. Quispe citado por Mamani (2018)

## 2. Análisis descriptivo de la variable Desempeño docente.

### 2.1 Dimensión: Preparación para los aprendizajes de los estudiantes.

**Tabla 6**

*Valoración de los docentes sobre la preparación para el aprendizaje de los estudiantes*

INDICADORES	Deficiente %	Regular %	Bueno %	Prom
Conocimientos actualizados.	0.00	54.20	45.80	81.90
Creatividad para despertar el interés.	2.77	49.97	47.23	81.47
Interés en la elaboración de materiales	8.30	70.85	20.85	70.85
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.69</b>	<b>58.34</b>	<b>37.96</b>	<b>78.07</b>

Nota. La tabla 6 muestra los porcentajes por niveles de valoración según indicadores de la dimensión ‘preparación para el aprendizaje de los estudiantes’

#### **Análisis y discusión**

En la Tabla 6 se puede observar que, respecto a la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, 81,90% de los encuestados demuestran conocimientos actualizados y creatividad en los procesos pedagógicos, capaces de despertar el interés en los estudiantes (81,47%). Demostrando el interés en la elaboración de la programación curricular (70,85%), analizando lo más pertinente y articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueve en el área que enseña. El porcentaje más bajo es de 70,85% lo cual implica el conocimiento con comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y didácticas según el área que desempeña, aspecto no por ello menos significativo.

De manera global se puede apreciar que el logro de esta dimensión se encuentra en un 78.07% lo cual es muy positivo en el desempeño profesional del docente.

Estos resultados se confirman con la propuesta del MINEDU, (2017) en la que sostiene que todo docente demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en la currículum para realizar la planificación a corto, mediano y largo plazo en coordinación con los demás docentes, la misma que debe ser pertinente y contextualizada en la cual se articulen los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados a través del diseño de la programación curricular anual en equipo de grado considerando la estructura o formatos de manera coherente y sistemática y del diseño de la programación curricular de unidad didáctica en equipo de grado considerando la estructura o formatos de manera coherente y sistemática”.

## 2.2 Dimensión Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

**Tabla 7**

*Valoración de los docentes sobre la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes*

INDICADORES	Deficiente	Regular	Bueno	Prom
	%	%	%	
Resolución de conflictos a través del diálogo.	0.00	16.67	83.33	94.44
Organización adecuada del trabajo pedagógico	1.66	51.68	46.66	81.67
<b>PROMEDIO</b>	<b>0.83</b>	<b>34.18</b>	<b>65.00</b>	<b>88.06</b>

Nota. La tabla 7 muestra los porcentajes por niveles de valoración según indicadores de la dimensión ‘enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes’

### **Análisis y discusión**

En la Tabla 7 se puede observar que, respecto a la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, el 94.44% de los docentes resuelven los conflictos en diálogo con los estudiantes, con una actitud reflexiva y crítica; organiza el aula en forma adecuada para

el trabajo pedagógico en la enseñanza y aprendizaje (81.67%). Porcentaje más bajo, pero positivamente significativo se refiere al uso de recursos tecnológicos dado que deben ser apropiados a lo programado y accesibles para los estudiantes.

De manera global se puede apreciar que el logro de esta dimensión se encuentra en un 88,06% lo cual es positivo en el desempeño profesional del docente.

Estos resultados se confirman con la propuesta del MINEDU (2017) en la que sostiene “que todo docente resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos cuando resuelve conflictos de aula mediante el diálogo y en coordinación con los estudiantes considerando las normas de convivencia”.

### 2.3 Dimensión: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

**Tabla 8**

*Valoración de los docentes sobre la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad*

<b>INDICADORES</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>PROMEDIO</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	
Intercambio de experiencias	0.00	25.00	75.00	91.67
Desarrollo de proyectos comunales	0.00	41.67	58.33	86.11
<b>PROMEDIO</b>	<b>0.00</b>	<b>33.33</b>	<b>66.67</b>	<b>88.89</b>

Nota. La tabla 8 muestra los porcentajes por niveles de valoración según indicadores de la dimensión ‘participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad’

#### **Análisis y discusión**

En la Tabla 8 se puede observar que, respecto a la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, 91,67% de los docentes intercambian experiencias en el trabajo pedagógico, que les facilita en su práctica de enseñanza dentro de la comunidad y su entorno. Esto indica que el docente integra su práctica con los saberes

culturales de la comunidad. Y el 86,11% precisa que los docentes desarrollan proyectos de manera individual y colectivo para mejorar la calidad del servicio que brindan.

De manera global se puede apreciar que el logro de esta dimensión se encuentra en un 88,89% lo cual es muy positivo para el desempeño profesional del docente.

Estos resultados se confirman en la propuesta del MINEDU (2017) en la cual sostiene que, la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la preparación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional contribuyen a la consolidación de un clima laboral armonioso, respeto y valoración entre los actores educativos, y el compromiso de las familias con el aprendizaje de sus hijos. En el ámbito pedagógico los docentes realizan críticas y autocríticas para mejorar procesos pedagógicos, curriculares y didácticos.

#### 2.4 Dimensión: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

**Tabla 9**

*Valoración de los docentes sobre el desarrollo de la profesionalidad e identidad docente*

INDICADORES	Deficiente	Regular	Bueno	Prom
	%	%	%	
Actuación acorde a principios éticos.	0	16.67	83.33	94.44
Participa en la generación de políticas educativas	16.7	51.68	46.66	81.67
PROMEDIO	8.35	34.18	65.00	88.06

Nota. La Nota. Tabla 9 muestra los porcentajes por niveles de valoración según indicadores de la dimensión ‘desarrollo de la profesionalidad e identidad docente’

## **Análisis y discusión**

En la Tabla 9 se puede observar que, respecto al desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, que 94,44% de los docentes manifiestan que actúan de acuerdo a principios éticos y toman decisiones respetando los derechos. El 81,67% que participan en la generación de políticas educativas de los estudiantes.

De manera global se puede apreciar que el logro de esta dimensión se encuentra en un 88.06% lo cual es muy positivo para el desempeño profesional del docente.

Estos resultados se confirman en la propuesta del MINEDU (2017) en la que sostiene “que todo docente deber actuar y tomar decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente cuando promueve la práctica de los deberes y derechos de sus estudiantes buscando el bienestar de sus estudiantes”.

**Tabla 10**

***Resumen de la valoración del Desempeño Docente***

<b>Indicadores (dimensiones)</b>	<b>Promedio Nivel de logro</b>	
Preparación para el aprendizaje	2.45	78,07
Enseñanza para el Aprendizaje	2.59	88,06
Participación en la Gestión de la Escuela	2.63	88,89
Desarrollo de la Profesionalidad y la Identidad docente	2.65	88,06
<b>DESEMPEÑO DOCENTE</b>	<b>2.58</b>	<b>85.77</b>

Nota. La tabla 10 muestra los porcentajes por niveles de valoración según indicadores de la dimensión ‘Desempeño Docente’

**Figura 2**

**Resumen de la valoración del Desempeño docente**



Nota. La figura 2 muestra los porcentajes por niveles de valoración según indicadores de la dimensión ‘desempeño docente’

**Análisis y discusión**

La tabla 10 y figura 2 muestran un consolidado de la variable Desempeño Docente de los profesores que como se puede apreciar presentan un promedio muy positivo, o como logro previsto; solamente la dimensión Preparación para el aprendizaje se observa un promedio de 2.45 de 3 que es el ideal para el logro previsto. Esto hace que el promedio del Desempeño Docente se encuentre en 2,58 (85.77%) en logro previsto. Los resultados corroboran la teoría expresada por Loli (2018) según el cual, el desempeño docente se realiza no solamente en el aula, sino fuera de ella y diversos ambientes y sobre todo, en el entorno y contexto sociocultural.

### 3. Análisis estadístico inferencial

**Tabla 11**

***Relación del liderazgo pedagógico del director y el buen desempeño del docente***

	Correlación	Desempeño docente
Liderazgo pedagógico	Correlación de Pearson	,820**
	Sig. (bilateral)	,001
	N	12

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota. La tabla 11 muestra la relación entre ‘liderazgo pedagógico del director y el buen desempeño del docente’

#### **Análisis y discusión**

La Tabla 11 muestra que la correlación entre la variable liderazgo pedagógico del director y desempeño docente, tienen valor de correlación de 0.820 con un nivel de significancia de 0.001, indicando que existe correlación positiva y buena.

Los resultados precisados refuerzan lo expresado por Cueva (2012) que “entre el estilo del liderazgo del director y el desempeño docente existe una correlación muy positiva y significativa”. Y que un director líder será el que ejerza una fuerte influencia en sus docentes colaboradores con los cuales desarrollará eficientemente sus responsabilidades (Benavides y Villarreyes, 2017).

**Tabla 12**

***Relación existente entre el establecer una dirección y la preparación del docente para el aprendizaje***

	Correlación	Enseñanza para el aprendizaje
Desarrollar capacidades	Correlación de Pearson	,773**
	Sig. (bilateral)	,003
	N	12

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota. La tabla 11 muestra la relación existente entre ‘establecer una dirección y la preparación del docente para el aprendizaje’

## **Análisis y discusión**

La Tabla 12 muestra que la correlación entre la preparación para el aprendizaje y el establecer dirección tienen valor de correlación de 0.75 con un nivel de significancia de 0.005, indicando que existe correlación positiva y buena, para los 12 casos de la muestra.

Estos resultados refuerzan las conclusiones de Llerena (2018), según el cual los docentes necesitan más preparación para que mejoren su desempeño y ello depende del acompañamiento académico de la gestión del director. Y, según Raxuleu (2014), el liderazgo directivo y desempeño docente se relacionan directamente con favorables resultados respecto a generar confianza y respeto; y las más baja, a un desempeño muy deficiente del docente.

**Tabla 13**

***Relación entre la promoción del desarrollo de capacidades y la enseñanza para el aprendizaje***

	Correlación	Enseñanza para el aprendizaje
	Correlación de Pearson	,773**
Desarrollar capacidades	Sig. (bilateral)	,003
	N	12

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota. La tabla 13 muestra la relación entre ‘promoción del desarrollo de capacidades y la enseñanza para el aprendizaje’

## **Análisis y discusión**

La Tabla 13 muestra que la correlación entre la del desarrollo de capacidades y la enseñanza para el aprendizaje tienen valor de correlación de 0.773 con un nivel de significancia de 0.003, indicando que existe correlación positiva y buena, para los 12 casos de la muestra.

Los resultados de esta tabla ayudan a demostrar lo que en su momento fue identificado por Rexuleu (2014), en el sentido que el desarrollo de las capacidades docentes refuerza el desarrollo del aprendizaje colaborativo mediante el uso de recursos y estrategias que permitan atender las necesidades de aprendizaje; así como, como brindar una motivación permanente a los estudiantes.

**Tabla 14**  
***Relación existente entre la organización por parte del director y la participación del docente en la gestión de la escuela articulada a la comunidad***

	Correlación	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad
Rediseñar la organización	Correlación de Pearson	,751**
	Sig. (bilateral)	,005
	N	12

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota. La tabla 14 muestra la relación existente entre 'la organización por parte del director la participación del docente en la gestión de la escuela articulada a la comunidad'

### **Análisis y discusión**

La Tabla 14 muestra que la correlación entre Rediseñar la organización y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad tienen valor de correlación de 0.751 con un nivel de significancia de 0.005 indicando que existe correlación positiva y buena.

Lecaros (2017) en su investigación precisa que, el liderazgo efectivo de los directivos en las instituciones educativas se relaciona con la gestión de recursos, el cumplimiento de metas y el involucramiento del personal docente; por lo que, existe una relación directa entre liderazgo directivo y desempeño docente. En todos los casos es una correlación positiva y alta. Y, Rodolfo (2016) precisaba que "existe relación

estadísticamente significativa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas”. Así mismo, Crucina y Mallqui (2018), que existe relación significativa entre la dimensión profesional y la gestión educativa.

**Tabla 15**  
***Relación de la gestión del aprendizaje y el desarrollo de la profesionalidad e identidad del docente***

	Correlación	Desarrollo de la profesionalidad e identidad del docente
Gestión del aprendizaje	Correlación de Pearson	,776**
	Sig. (bilateral)	,003
	N	12

\*\**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).*

Nota. La tabla 15 muestra la relación de ‘la gestión del aprendizaje y el desarrollo de la profesionalidad e identidad del docente’

#### **Análisis y discusión**

La Tabla 15 muestra que la correlación entre la Gestión del aprendizaje y el desarrollo de la profesionalidad e identidad del docente tienen valor de correlación de 0.77 con un nivel de significancia de 0.003, indicando que existe correlación positiva y buena. Conclusiones que refuerzan los hallazgos de Rodolfo (2016) quien precisa que “existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente”.

#### **4. Prueba de hipótesis.**

Para averiguar si existe relación significativa entre el Liderazgo Pedagógico del director y el Desempeño Docente, se aplicó la Prueba Chi cuadrado. Para determinar esta relación se planteó las siguientes hipótesis estadísticas:

Ho = El Desempeño docente es independiente del Liderazgo del Director.

Ha = El Desempeño docente no es independiente del Liderazgo del Director.

Nivel de significancia: 0,05 ( $X^2= 3.84$ )

Elección de la Prueba: Chi cuadrada.

**Tabla 16**

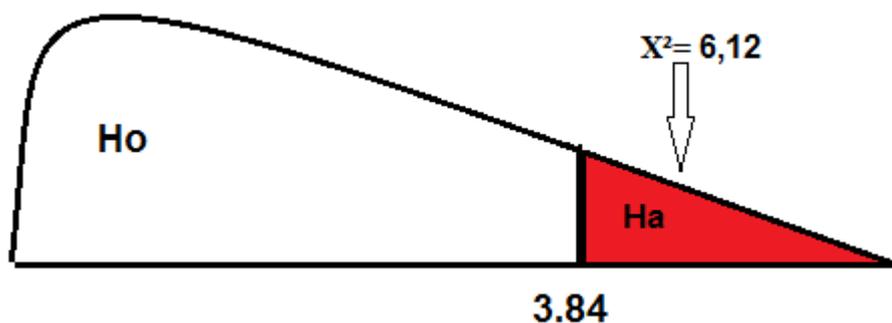
*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	6,122a	1	0,013
Asociación lineal por lineal	5,612	1	0,018
N de casos válidos	12		

Nota. La tabla 16 muestra el valor de chi cuadrado

### **Análisis y discusión**

El valor de Chi cuadrada es superior al valor calculado ( $6,12 > 3.84$ ) con un nivel de significancia asintótica muy inferior al calculado ( $0,013 < 0,05$ ). El valor de Chi cuadrada se encuentra dentro de la zona de rechazo de la hipótesis nula por lo que se acepta la hipótesis del investigador. Es decir, que el Desempeño Docente no es independiente del Liderazgo del director.



## **Análisis y discusión**

Arana y Janneth (2018), en su artículo científico “Liderazgo directivo y desempeño docente en una Institución Educativa Parroquial del distrito de San Isidro”, ya indicaron que el liderazgo directivo tiene una relación significativa y directa en el desempeño del docente, predominando el liderazgo transformacional; Este liderazgo se presenta en inicial y primaria. Así mismo, Meregildo, Vibiana y Julián (2017), demostraron que esa relación es moderada con un Rho de Spearman de (0.540) con un p- valor =0.001, o sea, altamente significativa. Por su parte, Vásquez (2017), también precisó que el liderazgo democrático la práctica pedagógica muestran una relación medianamente positiva pero significativa. Por ello, en ideas de Pérez (2016), si mejora la gestión, también mejora el desempeño y en la misma intensidad. Es decir, que una gestión directiva de calidad en lo institucional, pedagógico, administrativo y comunitario, mejorará el desempeño docente.

## CONCLUSIONES

1. Según la prueba estadística de Correlación de Pearson (tabla 12), indica que existe una relación (0.75) directa positiva y significativa (0,005) entre el establecimiento de una direccionalidad de la enseñanza a nivel institucional y la preparación del docente para enseñar.
2. Según la prueba estadística de Correlación de Pearson (tabla 13), indica que existe una relación (0.773) directa positiva y significativa (0,003) entre la gestión del director por proporcionar y promocionar capacidades de los docentes y la enseñanza para el aprendizaje por parte de los docentes.
3. Según la prueba estadística de Correlación de Pearson (tabla 14), indica que existe una relación (0.751) directa positiva y significativa (0,005) entre rediseñar la organización y la participación de los docentes en la gestión escolar.
4. Según la prueba estadística de Correlación de Pearson (tabla 15), indica que existe una relación (0.77) directa positiva y significativa (0,003) entre la gestión del aprendizaje y el desarrollo de la profesionalidad e la identidad del docente.
5. Según la prueba estadística chi cuadrado (tabla 16), indica que existe una relación (0.013) directa positiva y significativa (0,018) entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014.

## **SUGERENCIAS**

1. Se recomienda al director establecer una buena direccionalidad para que la Institución Educativa alcance un nivel destacado de enseñanza aprendizaje, con una plana docente que desarrolle una capacitación constante como parte de su práctica pedagógica.
  
2. Se sugiere al director de la institución educativa desarrollar una gestión educativa con liderazgo pedagógico que le permita promover el fortalecimiento de las capacidades docentes, para que los estudiantes alcancen aprendizajes satisfactorios y que los puedan aplicar en la vida.
  
3. Se recomienda a los profesores de las diversas áreas y niveles educativos, participar en el rediseño de la organización escolar y reconocer que el desarrollo de su profesionalidad e identidad contribuye a la mejora de la gestión institucional en favor de la comunidad educativa.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Abad, S. (15 de 02 de 2018). Fortalecimiento de las capacidades de los docentes para la planificación y ejecución de procesos didácticos en área de Matemática para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes en la I.E. N° 20032-San Miguel, Tambo Grande 2017 [Tesis de Segunda Especialidad]. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://core.ac.uk/download/pdf/154889337.pdf>
- Aguirre, M. (2015). *Desempeño docente y rendimiento académico en el área de comunicación en estudiantes del V ciclo de primaria de la institución educativa particular “Nuestra Señora de las Mercedes” Rímac –2014*. [Tesis de Maestría]. Universidad “César Vallejo”. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/5051>
- Arana, L., & Janneth, C. (04 de 06 de 2018). Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de san isidro: <http://revistas.umch.edu.pe/EducaUMCH/article/download/33/29/>.
- Argote, D. (30 de 05 de 2018). Liderazgo de los directivos y su influencia con el Desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas de Secundaria de Ilo, Moquegua, 2016. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional “San Agustín”. <https://cutt.ly/ZkcG32P>
- Arratia, A. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados, universidad de Chile*. Santiago, Chile. <https://cutt.ly/5kcG77p>
- Balduzzi, M. (2017). Liderazgo educativo del profesor en el aula: <https://revistadepedagogia.org/wp-content/uploads/2015/01/liderazgo-educativo.pdf>
- Benavides, H., & Villarreyes, C. (2017). El Liderazgo Pedagógico y la Calidad del Desempeño Docente en la Institución Educativa Privada San Agustín de Santa Antia, Ugel N° 06, durante el año 2015: <https://cutt.ly/KkcHq9o>

- Bravo, C. (2017). Liderazgo pedagógico del director y buenas practicas de gestión escolar en colegio municipal de la VI región. [Tesis de Maestría]. Pontifica Universidad Católica de Chile. <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/21539>
- Briceño, M. (30 de 03 de 2015). La Gestión del directivo y los valores, en el Clima Organizacion del colegio Nacional E.C Abdón Calderón, Saniago, Loja 2013 – 2014. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de Loja. <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/17032>
- Cárdenas, G. (07 de 05 de 2018). Gestión administrativa y su relación con la eficacia educativa en la Institución Educativa Pedro Ruiz Gallo - 2017, Visión docente. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de Educación. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1579>
- Coronado, D., & Coronado, W. (2018). *Las relaciones interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional en la I.E N° 14753, Colán-Paite-Piura, abril - diciembre 2016*. Pimentel. [Tesis de titulación]. Universidad Señor de Sipán. <https://core.ac.uk/download/pdf/270313286.pdf>
- Correa, P. (2015). *Dimensiones del Liderazgo Instruccional, prácticas docentes y percepciones de los estudiantes que se relacionan con el mejor resultado nacional (2012)*. [Tesis de Maestría]. Pontifica Universidad Católica de Chile. <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/15773>
- CPEIP. (13 de 11 de 2015). Marco para la Buena Direccióny El Liderazgo Escolar: [http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf).
- Crucina, M., & Mallqui, S. (05 de 07 de 2018). Liderazgo pedagógico del director y su relación con la gestión educativa de la I.E. N° 6085 “Brígida Silva de Ochoa” del distrito de Chorrillos. [Tesis de Maestría]. Universidad “César Vallejo” <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16125>
- De La Rosa, C. (2017). Influencia del estilo de liderazgo del director en la Eficiencia de la Getión. [Tesis de Maestría]. Universidad “César Vallejo”. <https://cutt.ly/XkcHt5w>

- De la Sota, J. (16 de 11 de 2015). *Gestion Educativa Un camino para mejorar la calidad en nuestras escuelas*: <https://cutt.ly/vkcHiPO>
- Díaz, G. (2018). *Acompañamiento pedagógico y el desempeño docente en las áreas de comunicación y matemática del III ciclo de Educación Básica Regular de la UGEL 06 Ate 2017*. [Tesis doctoral]. Universidad Nacional de Educación. <https://cutt.ly/dkcHawh>
- Erhuay, H., y Navarro, J. (06 de 12 de 2017). *Monitoreo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel inicial de la Red 13 Villa El Salvador UGEL 01, 2014*. [Tesis de Maestría]. Universidad “César Vallejo”. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/4791>
- Felix, D. (2017). *Cinco Técnicas Innovadoras en la Gestión del Talento Empresarial*. <https://cutt.ly/SkcHfdm>
- Freire, S., y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la Escuela*. Lima: GRADE. <http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>
- Giménez, A. (06 de 2016). *El Papel de la Gestión de Centro Educativos en un Modelo de Aprendizaje Basado en Competencias*: [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-74682016000100001](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-74682016000100001)
- Gómez, I. (2015). *Rediseño organizacional basado en el modelo de las escuelas que aprenden: Estudio de una escuela infantil en Iberoamérica*. Wanceulen. <https://cutt.ly/wkcHhiQ>
- Hermosilla, D. (12 de 2016). *El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*: <https://cutt.ly/okcHkx9>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de investigación* (5ta.Edición ed.). México: McGraw Hill.
- Lecaros, R. (07 de 12 de 2017). *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino – 2017*. [Tesis de Maestría]. Universidad “César Vallejo”. <https://cutt.ly/qkcHzLP>

- Lizárraga, J. (2015). *Estilo de Liderazgo del Director y la Eficacia de la Institución Educativa 'Pedro Ruiz Gallo' - 2015*. . [Tesis doctoral]. Universidad Nacional de Educación. <https://cutt.ly/OkcHc0g>
- Llerena, A. (10 de 04 de 2018). Gestión de liderazgo educativo en la unidad educativa san luis rey de Francia de la ciudad de Guayaquil, durante periodo lectivo 2017-2018. . [Tesis de titulación]. Universidad Tecnológica Privada de Loja. <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/20.500.11962/22085>
- Loli, G. (01 de 05 de 2018). Acompañamiento pedagógico y desempeño docente en el área de comunicación del segundo grado de primaria en las Instituciones Educativas de la Red 17 de Chaclacayo de la UGEL N° 06. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Educación. <https://cutt.ly/ZkcHnUp>
- Malca, A. M. (2015). *Plan de Estrategias Participativas para Mejorar el Desempeño de los Docentes de la Red Educativa "Maestros Unidos", San Pablo –Huabal, 2014*. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Cajamarca. <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1597?show=full>
- Mamani, A. (04 de 09 de 2018). Estilo de liderazgo directivo y su relación con el Desempeño docente en la I.E. Uriel García, Wanchaq, Cusco 2017. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de "San Agustín". <https://cutt.ly/2kcHWnx>
- Meregildo, M., Vibiana, C, Julián, L. (2017). Liderazgo transformacional del director y desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Público "David Sánchez Infante" de San Pedro de Lloc 2017. [Tesis de maestría]. Universidad Católica de Trujillo. <http://repositorio.uct.edu.pe/handle/123456789/405>
- MINEDU. (23 de 06 de 2014). Marco del Buen Desempeño del Directivo: [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- MINEDU. (10 de 01 de 2017). Marco del Buen Desempeño Docente: <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- MINEDUC. (26 de 01 de 2018). Política de fortalecimiento del liderazgo directivo escolar 2014- 2017. <https://cutt.ly/NkcHTQx>

- Miranda, S. (23 de 09 de 2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas.  
<https://cutt.ly/6kcHUbA>
- Murillo, J. (2007). *Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar*.  
<http://www.convenioandresbello.org/cab6/download/ads/eficaciaescolar2.pdf>
- Northouse, P. (2017). Liderazgo pedagógico Un intento de definición de liderazgo.  
<https://cutt.ly/PkcHPes>
- Northouse, P. (2017). Liderazgo pedagógico Un intento de definición de liderazgo:  
<https://cutt.ly/9kcHADR>
- Olivares, C. (2018). Liderazgo transformacional docente y motivación estudiantil del 6° grado nivel primaria de las instituciones educativas - UGEL 01 - Villa El Salvador, 2015. [Tesis doctoral]. Universidad “Cesar Vallejo”.  
<https://cutt.ly/JkcHBv5>
- Pareja, C. (24 de 06 de 2016). Estilos de aprendizaje y capacidades sociolaborales, una perspectiva de calidad de dignidad humana. [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia. <https://cutt.ly/YkcHMF6>
- Pérez, C. (2016). *La Gestión Directiva y su relación con el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de la Red Brisas del Chinchipe, Huallape, Santa Rosa, Jaén*. Jaén. . [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Cajamarca.  
<https://cutt.ly/9kcH2rM>
- Quintana, C. (2016). Estilos de Liderazgo y Valores Laborales. [Tesis de maestría]. Universidad Peruana Unión. <https://cutt.ly/6kcH3yL>
- Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente*. [Tesis de grado]. Universidad Rafael Landívar. <https://cutt.ly/TkcH7ez>
- Redolfo, L. (14 de 09 de 2016). Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la Ugel Jauja - departamento de Junín - 2015. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Educación. <https://cutt.ly/0kcH6Lj>

- Ricra, R. (26 de 11 de 2016). Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de Chorrillos – 2016. [Tesis de maestría]. Universidad “César Vallejo”. <https://cutt.ly/lkcJeUe>
- Salinas, A. (2017). *Liderazgo y gestión de los aprendizajes en Instituciones educativas de Jornada Escolar Completa de Satipo*. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional del Centro del Perú. <https://cutt.ly/5kcJtoT>
- Sánchez, M. (2017). *Liderazgo Directivo y su relación con el Desempeño docente del colegio Fe y Alegría N°69. Cutervo 2016*. Universidad César Vallejos. . [Tesis de maestría]. Universidad “César Vallejo” <https://cutt.ly/okcJuWu>
- Sorados, M. (2015). *El liderazgo de los directores y su relación con la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel secundario de la Unidad de Gestión Educativa Local No 07- San Borja-Lima*. . [Tesis doctoral]. Universidad Nacional de Educación. <https://cutt.ly/MkcJoql>
- Soto, J. (30 de 05 de 2018). Influencia del liderazgo educativo del director en la calidad educativa de la Institución Educativa Pedro Ruiz Gallo. Perspectiva docente – 2017. [Tesis doctoral]. Universidad Nacional de Educación. <https://cutt.ly/2kcJaFn>
- UNIDAD POTENCIAL HUMANO. (11 de 11 de 2012). Plan Plurianual de Capacitación Interna, 2010-2012: [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_cri\\_plan.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_cri_plan.pdf)
- Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S., & y Zoro, B. (01 de 09 de 2017). Marco para la gestión y el liderazgo educativo local. <https://cutt.ly/qkcJfYq>
- Urrego Gallego, J. d. (22 de 02 de 2012). Pedagogía para la Transformación Social. <https://cutt.ly/5kcJjS8>
- Vasquez, E. (2017). Liderazgo y Práctica Pedagógica de los docentes en la I.E. “José del Carmen”, Andabamba, Santa Cruz - Cajamarca – 2014. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Cajamarca. <https://cutt.ly/3kcJIEz>
- Zavala, M. (2018). Liderazgo Pedagógico. Un intento de definición. <https://cutt.ly/ikcJxW5>

Zavala, M. (2018). *Liderazgo Pedagógico. Un intento de definicion.*  
<https://cutt.ly/UkcJvie>

## **APÉNDICES**



## Apéndices 1

### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA



#### ESCUELA DE POST GRADO MAESTRÍA: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

#### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR

**Instrucciones:** Estimado docente, el presente cuestionario tiene por finalidad la evaluación del Liderazgo Pedagógico del director como parte de un trabajo de investigación. Sus respuestas son anónimas y se agradece su sincera colaboración. Escala de valoración.

<b>1.Inicio o deficiente</b>	<b>2.Proceso o regular</b>	<b>3.Logro previsto o bueno</b>
Cuando el director evidencia dificultades en su desempeño	Cuando el director está en camino de lograr los desempeños	Cuando el director evidencia el logro en su desempeño

<b>Establecer dirección</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. Conduce de manera participativa la planificación institucional considerando los procesos pedagógicos.			
2. Conduce de manera participativa la planificación institucional considerando el clima escolar.			
3. Conduce de manera participativa la planificación institucional considerando las características de los estudiantes.			
4. Conduce de manera participativa la planificación institucional considerando el entorno.			
5. Orienta a los docentes hacia el logro de metas de aprendizaje.			
6. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar considerando el contexto			
7. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar estableciendo metas de aprendizaje.			
8. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible.			
9. Dirige el equipo administrativo de la Institución Educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.			
10. Promueve la organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones.			
11. Promueve la organización y participación de todos en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.			
<b>Desarrollar capacidades</b>			
12. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.			
13. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación.			

14. Propicia una práctica docente basada en el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.			
15. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.			
16. Estimula las iniciativas de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas.			
17. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes.			
18. Genera espacios y mecanismos para la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza.			
19. Genera espacios y mecanismos para reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora del clima escolar.			
<b>Rediseñar la organización</b>			
20. Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.			
21. 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.			
22. Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.			
23. 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.			
24. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.			
25. 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>Gestión del aprendizaje</b>			
26. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.			
27. Gestiona el uso óptimo del tiempo a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.			
28. Monitorea el uso de estrategias y recursos metodológicos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.			
29. Monitorea el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.			
30. Promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular.			
31. Orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr.			
32. Orienta el proceso de evaluación asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.			

Fuente: Marco del buen desempeño del directivo (MINEDU, 2014).

## Apéndice 2



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA ESCUELA DE POST GRADO MAESTRÍA: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



#### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

**Instrucciones:** El presente cuestionario tiene por finalidad la evaluación del desempeño docente como parte de un trabajo de investigación. Sus respuestas son anónimas y se agradece su sincera colaboración. Escala de valoración.

1.Inicio o deficiente	2.Proceso o regular	3.Logro previsto o bueno
Cuando el docente está empezando a desarrollar los desempeños previstos o evidencia dificultades y requiere acompañamiento pedagógico permanente en la escuela y la intervención de otras instituciones.	Cuando el docente está en camino de lograr los desempeños previstos y requiere acompañamiento pedagógico periódico en la escuela y la intervención de otras instituciones.	Cuando el docente evidencia el logro de los desempeños previstos y es potencial acompañante pedagógico de sus pares profesionales en la escuela.

<b>Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</b>			
1. Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales del área curricular que enseña.			
2. Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.			
3. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula.			
4. Elabora la programación curricular articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes, las estrategias y medios seleccionados.			
5. Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.			
<b>Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b>			
6. Resuelve conflictos usando el diálogo con los estudiantes en base a criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales, y mecanismos pacíficos.			
7. Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.			
8. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.			
9. Utiliza recursos tecnológicos diversos y accesibles en el tiempo requerido y al propósito de la sesión de aprendizaje.			

10. Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a estudiantes con necesidades educativas especiales.			
11. Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes.			
12. Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.			
13. Evalúa los aprendizajes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.			
<b>Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</b>			
14. Interactúa con sus pares para organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir un clima democrático en la escuela.			
15. Desarrolla individual y colectivamente proyectos para la mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.			
16. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.			
17. Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.			
<b>Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b>			
18. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional, en concordancia con las necesidades de los estudiantes y escuela.			
19. Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional.			
20. Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente.			
21. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.			

FUENTE: Resolución Ministerial N° 0547-2012-ED.

### Apéndice 3: Matriz de Consistencia.

<b>MAESTRANTE:</b> Hermes Antonio Arce Távora.				
<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:</b> Gestión del Liderazgo Cultura y Clima Institucional.				
<b>EJE TEMÁTICO:</b> Liderazgo Participativo como factor de desarrollo de la Institución Educativa.				
<b>TÍTULO DEL PROYECTO:</b> El Liderazgo Pedagógico del Director y su relación con el buen desempeño del Docente en la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén 2014.				
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES/ INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico del director en el buen desempeño del docente, en la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014?</p> <p><b>P1.</b> ¿Qué relación existe entre el establecer dirección por parte del director, en la preparación para el aprendizaje, del docente de la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014?</p> <p><b>P2.</b> ¿Qué relación existe entre la promoción del desarrollo de capacidades que realiza el director y la enseñanza para el aprendizaje, del docente de la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014?</p> <p><b>P3.</b> ¿Qué relación existe entre el rediseñar la organización por parte del director y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, del docente de la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014?</p> <p><b>P4.</b> ¿Qué relación existe entre la gestión del aprendizaje del director y el desarrollo de la profesionalidad e identidad del docente, de la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar la relación del liderazgo pedagógico del director en el buen desempeño del docente en la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p><b>O1.</b> Identificar la relación existente entre el establecer dirección por parte del director, en la preparación para el aprendizaje, del docente de la Institución Educativa N°16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014.</p> <p><b>O2.</b> Determinar la relación entre la promoción del desarrollo de capacidades que realiza el director y la enseñanza para el aprendizaje, del docente de la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014.</p> <p><b>O3.</b> Identificar la relación existente entre el rediseñar la organización por parte del director y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, del docente de la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014.</p> <p><b>O4.</b> Determinar la relación de la gestión del aprendizaje del director y el desarrollo de la profesionalidad e identidad del docente, de la Institución Educativa N°16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL.</b> El liderazgo pedagógico del director influye positivamente en el buen desempeño del docente en la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014.</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <p><b>H1</b> La práctica de establecer dirección por parte del director se relaciona positivamente con la preparación para el aprendizaje del docente de la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014.</p> <p><b>H2</b> La práctica de la promoción del desarrollo de capacidades que realiza el director se relaciona positivamente con la enseñanza para el aprendizaje, del docente de la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014.</p> <p><b>H3</b> El rediseñar la organización por parte del director tiene una relación positiva con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, del docente de la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014.</p> <p><b>H4</b> La gestión del aprendizaje del director tiene relación positiva con el desarrollo de la profesionalidad e identidad del docente, de la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014.</p>	<p><b>V.I. LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR.</b></p> <p><b>Dimensiones:</b> -Establecimiento de dirección. -Promoción del desarrollo de capacidades. -Rediseño de la organización. -Gestión del aprendizaje.</p> <p><b>V.D. DESEMPEÑO DOCENTE.</b></p> <p><b>Dimensiones:</b> -Preparación para el aprendizaje de los estudiantes. -Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. -Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. -Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.</p>	<p><b>Unidad de análisis:</b> Doce docentes Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría-Jaén</p> <p><b>1. Tipo de estudio.</b> Descriptivo – Correlacional.</p> <p><b>2. Enfoque de investigación.</b> Cuantitativa no experimental.</p> <p><b>3. Diseño:</b></p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     M --- Ox     M --- Oy     Ox --- r     r --- Oy             </pre> </div> <p><b>M</b> = Muestra. <b>O1</b>=Conjunto de Información Sobre la V.I. <b>O2</b>= Conjunto de Información Sobre la V.D. <b>R</b> = relación.</p> <p><b>5. Instrumentos.</b> <b>V.I.</b> -Cuestionario <b>V.D.</b> -Cuestionario</p>

## Apéndice



“AÑO DE LA PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA RESPONSABLE  
Y EL COMPROMISO CLIMÁTICO”



Señor : Director de la Institución Educativa N° 16051 “Ciro Alegría” La Palma Central – Jaén.

Prof. Marco Marcelino Quispe Guerrero.

Solicito : Permiso para aplicar cuestionario de evaluación.

Hermes Antonio Arce Távora, identificado con DNI N° 27721089, docente nombrado en la Institución Educativa N° 16051 “Ciro Alegría” La Palma Central, Jaén; ante usted con el debido respeto me presento y expongo lo siguiente:

Solicito el permiso respectivo dentro de la Institución, para realizar la siguiente la acción:

-Aplicar un cuestionario de evaluación al personal docente de la institución educativa referido al Liderazgo pedagógico director y desempeño docente en la institución que usted dignamente dirige.

Dichas acciones me permitirán medir las dos variables de mi Proyecto de Investigación Titulado “El liderazgo pedagógico del director y su relación con el buen desempeño del docente en la Institución Educativa N° 16051 “Ciro Alegría” de Jaén, 2014.

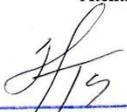
Todas estas acciones se realizaran con fines académicos e investigativas, dado que actualmente curso estudios de Postgrado en la Universidad Nacional de Cajamarca, gracias al convenio con la región Cajamarca.

Por lo expuesto:

Agradezco su gentil apoyo, por ser muy importante ya que de esa manera ayudará al proyecto de investigación descriptivo correlacional que estoy realizando y servirá de apoyo para encaminar la buena marcha al futura de la institución educativa a la que dirige.

La Palma Central, 15 de julio de 2014.

Atentamente:

  
Hermes Antonio Arce Távora  
TITULO N° 01336-P.  
Es Matemática

  
Marcos M. Quispe Guerrero  
DIRECTOR  
C.M. 1916477427

Recibido: 16/07/14  
Hora: 8:20 a.m.

## **ANEXOS**

## Anexo 1 Validación por Juicio de expertos



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**  
**VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: ..... *LUIS MEL GONZALES* .....  
 1.2. Especialidad: ..... *MATEMATICA* .....  
 1.3. Cargo actual: ..... *COORDINADOR PREVAED - UGEL JAEN* .....  
 1.4. Grado académico: ..... *MAGISTER EN EDUCACIÓN* .....  
 1.5. Institución: ..... *UNIVERSIDAD NACIONAL "PEPITO RUBI GALLO"* .....  
 1.6. Lugar y fecha: ..... *JAEN, 10 DE JULIO DEL 2014* .....

VALORACIÓN.

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN				
		5	4	3	2	1
1	Pertinencia de indicadores	X				
2	Formulado en lenguaje apropiado	X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X				
4	Facilita la prueba de hipótesis	X				
5	Suficiente para medir la variable	X				
6	Facilita la interpretación del instrumento	X				
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	X				
8	Expresado en hechos perceptibles	X				
9	Secuencia lógica	X				
10	Basado en aspectos teóricos	X				
	Total					

Coefficiente de valoración porcentual: c = -----

III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

.....  
 .....


 UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL  
*Luis Mel González*  
 Mg. Luis Mel González  
 COORDINADOR LOCAL DEL PREVAED  
 UGEL - JAEN



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**  
**VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**



**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: ..... *LUIS MEL GONZALES* .....  
 1.2. Especialidad: ..... *MATEMATICA* .....  
 1.3. Cargo actual: ..... *COORDINADOR PREVAED - UGEL JAEN* .....  
 1.4. Grado académico: ..... *MAGISTER EN EDUCACION* .....  
 1.5. Institución: ..... *UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"* .....  
 1.6. Lugar y fecha: ..... *JAEN, 10 DE JULIO DEL 2014.* .....

**VALORACIÓN.**

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

**II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN				
		5	4	3	2	1
1	Pertinencia de indicadores	X				
2	Formulado en lenguaje apropiado	X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X				
4	Facilita la prueba de hipótesis	X				
5	Suficiente para medir la variable	X				
6	Facilita la interpretación del instrumento	X				
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X			
9	Secuencia lógica		X			
10	Basado en aspectos teóricos		X			
	Total					

Coefficiente de valoración porcentual: c = -----

**III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES**

.....  
 .....


 UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL  
 JAEN  
*Luis Mel González*  
 Mg. Luis Mel González  
 COORDINADOR LOCAL DEL PREVAED  
 UGEL - JAEN





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**  
**VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**



**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: ..... *ISIDORO ALEJANDRÍA ALEJANDRÍA* .....  
 1.2. Especialidad: ..... *FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES* .....  
 1.3. Cargo actual: ..... *JEFE DE PROYECCION SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSIT.* .....  
 1.4. Grado académico: ..... *DOCTOR EN EDUCACIÓN* .....  
 1.5. Institución: ..... *UNIVERSIDAD NACIONAL DE JAEN* .....  
 1.6. Lugar y fecha: ..... *JAEN 08 JULIO DEL 2014* .....

**VALORACIÓN.**

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

**II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN				
		5	4	3	2	1
1	Pertinencia de indicadores	X				
2	Formulado en lenguaje apropiado	X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X			
4	Facilita la prueba de hipótesis		X			
5	Suficiente para medir la variable		X			
6	Facilita la interpretación del instrumento	X				
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	X				
8	Expresado en hechos perceptibles			X		
9	Secuencia lógica	X				
10	Basado en aspectos teóricos	X				
	Total					

Coefficiente de valoración porcentual: c = -----

**III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES**

.....  
 .....

Dr. Isidoro Alejandría Alejandría  
**PSICOPEDAGOGO**  
**A01630878**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**  
**VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**



**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: ..... *ISIDORO ALEJANDRÍA ALEJANDRÍA* .....  
 1.2. Especialidad:..... *FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES* .....  
 1.3. Cargo actual: .. *JEFE DE PROYECCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSIT.* .....  
 1.4. Grado académico: *DOCTOR EN EDUCACIÓN* .....  
 1.5. Institución: ..... *UNIVERSIDAD NACIONAL DE JAEN* .....  
 1.6. Lugar y fecha:..... *JAEN, 08 DE JULIO DE 2014.* .....

**VALORACIÓN.**

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

**II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN				
		5	4	3	2	1
1	Pertinencia de indicadores		X			
2	Formulado en lenguaje apropiado		X			
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X			
4	Facilita la prueba de hipótesis			X		
5	Suficiente para medir la variable		X			
6	Facilita la interpretación del instrumento	X				
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología		X			
8	Expresado en hechos perceptibles			X		
9	Secuencia lógica		X			
10	Basado en aspectos teóricos			X		
	Total					

Coefficiente de valoración porcentual: c = -----

**III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES**

.....  
 .....

.....  
 Dr. Isidoro Alejandría Alejandría  
 PSICOPEDAGOGO  
 A01510876