



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO
DOCENTE EN SESIÓN DE APRENDIZAJE, EN INSTITUCIONES
EDUCATIVAS SECUNDARIAS PÚBLICAS, EN EL SEGUNDO TRIMESTRE
DEL DISTRITO DE YUNGUYO, 2018**

**PRESENTADA POR:
ELEUDORO MAMANI HUALLPA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGÍSTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

PUNO, PERÚ

2020



DEDICATORIA

A mis padres: Eduardo y Aurelia que me guían desde el más allá, a mi esposa Maruja por el apoyo incondicional, a mis hijos David Omar, Cesar Darry, Stewer Edward que son mi sostén académico y cultural.



AGRADECIMIENTOS

- Agradezco a mi esposa e hijos por el apoyo incondicional y la motivación constante para concretar esta obra académica.
- Agradezco a mis maestros por haberme guiado en mi formación profesional.
- Agradezco a mi Alma Mater la UNA-Puno y a la Escuela de Post Grado por haberme acogido en sus aulas.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico	3
1.1.1. Liderazgo	3
1.1.1.1. Liderazgo pedagógico	5
1.1.1.2. Marco del buen desempeño directivo	7
1.1.1.3. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes (dominio 1 del Marco del Buen Desempeño Directivo)	13
1.1.1.4. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes (dominio 2 del Marco del Buen Desempeño Directivo)	13
1.1.1.5. Monitoreo pedagógico	13
1.1.1.6. Acompañamiento pedagógico	14
1.1.1.7. VARIABLE 2: Desempeño docente	14
1.1.1.8. Marco del buen desempeño docente	15
1.1.1.9. Compromisos de gestión escolar	24
1.1.1.10. Uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje	25
1.1.1.11. Aprendizaje	27
1.1.1.12. Aprendizaje significativo	27
1.1.1.13. Situaciones de aprendizaje	28
1.1.1.14. Orientaciones para el proceso de enseñanza y aprendizaje	28
1.1.1.15. Principios motivacionales y enseñanza	29
1.1.2. Marco conceptual	29



1.2. Antecedentes	31
1.2.2. Antecedentes nacionales	34
1.2.3. Antecedentes locales	40

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema	43
2.2. Enunciados del problema	44
2.2.1. Enunciado general	44
2.2.2. Enunciados específicos	44
2.3. Justificación	45
2.4. Objetivos	46
2.4.1. Objetivo general	46
2.4.2. Objetivos específicos	46
2.5. Hipótesis	47
2.5.1. Hipótesis general	47
2.5.2. Hipótesis específicas	47

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio	48
3.2. Población	48
3.3. Muestra	49
3.4. Método de investigación	50
3.4.1. Tipo de investigación	50
3.4.2. Diseño de la investigación	50
3.4.3. Enfoque	50
3.4.4. Operacionalización de variables	50
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	51
3.5.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
3.5.2. Recolección de datos por objetivos específicos	52
3.5.3. Técnicas para el procesamiento de datos	53

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación de resultados generales	54
4.2. Presentación de resultados según hipótesis planteadas	56



4.2.1. Relación de gestión de condiciones y el uso pedagógico del tiempo (H1)	56
4.2.2. Relación de orientación de los procesos pedagógicos y el uso pedagógico del tiempo (H2)	59
4.2.3. Relación de gestión de las condiciones y el uso de herramientas pedagógicas (H3)	61
4.2.4. Relación orientación de los procesos pedagógicos y el uso de herramientas pedagógicas (H4)	63
4.2.5. Relación gestión de las condiciones y el uso de uso de materiales y recursos educativos (H5)	66
4.2.6. Relación orientación de los procesos pedagógicos y el uso de materiales y recursos educativos (H6)	68
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	79

Puno, 30 de diciembre de 2020

ÁREA: Control de la gestión administrativa.

TEMA: Liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente.

LÍNEA: Monitoreo y acompañamiento de acciones educativas.



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Población de directores del distrito de Yunguyo	48
2. Población de docentes del distrito de Yunguyo	49
3. Muestra de directores	49
4. Muestra de docentes	49
5. Recolección de datos por objetivos específicos	52
6. Liderazgo pedagógico del director en las instituciones educativas del distrito de Yunguyo	54
7. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso pedagógico del tiempo	57
8. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje	59
9. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso de herramientas pedagógicas en las sesiones de aprendizaje	61
10. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso de herramientas pedagógicas en las sesiones de aprendizaje	64
11. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso de materiales y recursos educativos en las sesiones de aprendizaje	66
12. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso de materiales y recursos educativos	69



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Dominio y competencias del desempeño del director	9
2. Dominios y competencias del desempeño docente	17
3. Liderazgo pedagógico de los directores de las instituciones educativas secundarias de Yunguyo	56
4. Gestión de las condiciones (director) y uso pedagógico del tiempo (docente)	58
5. Orientación del proceso (director) y el uso pedagógico del tiempo (docente)	61
6. Gestión de las condiciones (director) y el uso de herramientas pedagógicas	63
7. Orientación de los procesos (director) y el uso de herramientas pedagógicas	65
8. Gestión de las condiciones (director) y el uso de materiales y recursos educativos	68
9. Orientación de procesos pedagógicos (director) y uso de materiales y recursos educativos (docente)	72



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Cuestionario de liderazgo pedagógico del director	79
2. Ficha de observación del desempeño laboral del docente	82



RESUMEN

El estudio tuvo por objetivo, determinar el grado de relación entre liderazgo pedagógico del director y desempeño docente en la ejecución de sesiones de aprendizaje, en las instituciones educativas secundarias públicas del distrito de Yunguyo 2018, definiéndose como una investigación cuantitativa con diseño descriptivo – correlacional. La ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje y el cuestionario de liderazgo pedagógico fueron los instrumentos de investigación utilizados para recoger datos de una muestra de 64 docentes, definidos según la tabla de Fischer. Los datos fueron procesados mediante el software estadístico SPSS.V. 25, cuyos resultados obtenidos indican que, existe una relación positiva entre el ejercicio del liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en aula, destacándose el uso pedagógico del tiempo, materiales y recursos durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

Palabras clave: desempeño docente, liderazgo pedagógico, sesión de aprendizaje.



ABSTRACT

The objective of the study was to determine the degree of relationship between the director's pedagogical leadership and teacher performance in the execution of learning sessions, in the public secondary educational institutions of the Yunguyo district 2018, defining it as a quantitative research with a descriptive-correlational design. The learning session monitoring record and the pedagogical leadership questionnaire were the research instruments used to collect data from a sample of 64 teachers, defined according to Fischer's table. The data were processed using the statistical software SPSS.V. 25, whose results indicate that there is a positive relationship between the exercise of the principal's pedagogical leadership and the teaching performance in the classroom, highlighting the pedagogical use of time, materials and resources during the development of the learning sessions.

Keywords: Learning Session, Pedagogical Leaderships, Teaching Performance.

INTRODUCCIÓN

Diferentes estudios señalan como factor distintivo de calidad en educación los aprendizajes de los estudiantes (Vallejo y Torres-Soto, 2020), que están en relación directa con la complejidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje y la dirección al interior de las instituciones educativas que pretenden la calidad de los aprendizajes (Caruso y Errobidart, 2020). En este sentido, el estudio pretende contribuir a la mejora permanente de los aprendizajes en los estudiantes de educación secundaria, analizando el liderazgo pedagógico que asumen los directores de las instituciones educativas y el desempeño docente durante la ejecución de las actividades de aprendizaje en aula, aspectos que se encuentran contemplados en las áreas y líneas de investigación de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno y requieren de intervenciones y estudios para reorientar e innovar los procesos pedagógicos hacia la búsqueda de calidad en la educación.

Es un trabajo de naturaleza cuantitativa de diseño descriptivo-correlacional, que tuvo como propósito determinar el grado de relación entre liderazgo pedagógico del director y desempeño docente en la ejecución de sesiones de aprendizaje, en las instituciones educativas secundarias públicas del distrito de Yunguyo durante el 2018.

La presente investigación, está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Revisión de Literatura, conceptos de liderazgo, dominios y competencia de los directores de educación, desempeño de los docentes, marco conceptual y los antecedentes de la investigación en niveles internacional, nacional, local

Capitulo II: Planteamiento del problema, descripción, formulación, objetivo e hipótesis de la investigación.

Capitulo III: Desarrollo de la metodología de investigación como tipo, diseño, enfoque, método de investigación, población y muestra, técnicas de recolección de datos y el procesamiento de resultados.

Capitulo IV: Resultado y discusión, presentación de resultados generales y por hipótesis planteadas en la presente investigación.

Finalmente terminando con las conclusiones según las hipótesis planteadas, las recomendaciones para los directores y docentes que laboran en diferentes niveles y



modalidades del sector de educación, presentando la bibliografía y los anexos de la investigación.



CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico

1.1.1. Liderazgo

Según, Chiavenato (2012) el liderazgo puede verse desde perspectivas diferentes:

- 1.- El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana.
- 2.- El liderazgo tiene que ver con la reducción de incertidumbre en el grupo y con el comportamiento que permite lograr esa reducción, es decir la toma de decisiones. Desde este punto de vista, el líder es la persona que toma decisiones y ayuda a que el grupo tome decisiones adecuadas.
- 3.- El liderazgo está en función de ciertas necesidades en determinada situación, y es la relación entre un individuo y un grupo. La relación entre líder y subordinados radica en tres generalizaciones:
 - a.- La vida de cada persona puede verse como una lucha continua por satisfacer necesidades, aliviar tensiones y mantener el equilibrio.
 - b.- En nuestra cultura, la mayor parte de las necesidades individuales se satisface a través de las relaciones con otras personas y grupos sociales.

- c.- Para cualquier persona, el proceso de relación con otras personas es un proceso activo de satisfacción de necesidades. En consecuencia, el líder es un estratega que orienta el rumbo de las personas.
- 4.- El liderazgo es un proceso de ejercer influencia sobre una persona o un grupo de personas que se esfuerzan por lograr sus objetivos en determina situación (p. 104 - 105).

En lo que se refiere a las perspectivas y concepciones sobre liderazgo, se destaca la referencia a la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción (Bolívar, 2010), proveer dirección en torno a metas comunes y que el personal se mueva en torno a ellas (Leithwood, 2009). Bajo estas premisas se percibe al líder como aquella persona a la que un grupo sigue; y se afirma que no solo deberá ser un comunicador por excelencia, sino que será él quien transmitirá la visión a sus compañeros y los estimulará para que venzan las posibles dificultades (Sierra y Gloria, 2016).

Por otra parte, Leithwood (2009) afirma:

Que el liderazgo existe dentro de las relaciones sociales y sirve a fines sociales. aun cuando los líderes son individuos, el liderazgo está inserto en relaciones y organizaciones sociales y su propósito es realizar algo para un grupo. No es un fenómeno individual o personal. El liderazgo implica un propósito y una dirección. Los líderes persiguen metas con claridad y tenacidad y responden por su cumplimiento. En algunos casos, le corresponde al líder desarrollar y promover metas grupales; en otros, se trata de un proceso más inclusivo, pero donde el líder es un actor decisivo. Finalmente, hay otros casos donde el liderazgo consiste en centrar el esfuerzo en torno a una visión que se origina en otro lugar (p. 18 - 19).

En resumen, el liderazgo implica más allá del trabajo administrativo que puede desarrollar un individuo responsable de una institución o área determinada, ya que no solo se requiere conocimiento, habilidades y capacidades sino de ciertas cualidades personales que las hacen líder (Chavez & Yauri, 2015)

1.1.1.1. Liderazgo pedagógico

Actualmente la literatura especializada señala que el desempeño docente en aula y el modelo de dirección de una organización educativa, tienen un objetivo común, mejorar el funcionamiento de la institución educativa y el aprendizaje de los estudiantes, aspecto que se conoce con el término de liderazgo pedagógico o liderazgo centrado en el aprendizaje (Bolívar, 2010), el foco de atención se centra en el currículo y la pedagogía, más que en la gestión y la administración, es decir, se refiere a la forma en que se lleva a cabo en los centros educativos la tarea de promover el desarrollo profesional docente y la planificación y mejora del aprendizaje (UNESCO, 2016).

El liderazgo pedagógico es uno de los indicadores que influye en el desempeño docente y el proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes, el liderazgo pedagógico se basa en los métodos y técnicas de aprendizaje, es por ello que se define como el conjunto de habilidades que orientan y promueven diferentes contextos de aprendizajes (Elmore, 2010).

En el pasado se consideraba importante a los directores por una gestión técnica administrativa de la escuela. En la actualidad adquiere importancia el liderazgo pedagógico del director pues éste antes de ser director era docente de aula y sabe acerca de la didáctica y quien mejor para liderar la enseñanza en su escuela.

Por liderazgo pedagógico se entiende a diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de docentes, directivos, funcionarios, especialistas y demás personas que se desempeñan en la educación.

Desde esta mirada, el liderazgo pedagógico es considerado como la dirección de recursos humanos y financieros para alcanzar metas y objetivo de una institución educativa, por ello es importante para su conducción el compromiso consigo del directivo encargado y con los demás mediante la participación activa para hacer un conjunto solido que busque la calidad educativa (Ucharima, 2018).

Los líderes pedagógicos dinamizan las organizaciones, así el MINEDU (2015) señala que:

Que el líder pedagógico convierte a la escuela en un espacio amplio de aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su escuela actúe como un todo planificado para generar aprendizajes. Por consiguiente, el líder pedagógico debe ser:

Gestor del currículo, promoviendo el trabajo en equipo con los docentes.

Promotor del cambio, sugiere ideas innovadoras, comunica experiencias exitosas de otros colegas o escuelas.

Monitor de la implementación de las acciones educativas, orientados al logro de las metas y resultados. Procesa la información para tomar decisiones correctas y oportunas (p. 12).

Por otra parte, Jones y George (2006) ponen de manifiesto que “El liderazgo es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” (p. 495). Este enfoque no niega que el director es la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, sino, debe ejercer a la par un liderazgo pedagógico en beneficio de los estudiantes, esto significa que debe vincular el trabajo docente, clima escolar, la participación de las familias y la comunidad educativa en general en favor del aprendizaje. El liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también debe constituirse en una característica de la gestión de la institución en la que las personas con liderazgo formal o informal participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

El líder usualmente posee los siguientes roles:

- a.- **Organizador de recursos:** Al organizar un conjunto de necesidades, priorizando lo necesario, se requiere prestar atención a la creación de nuevas fuentes de ingresos para ser utilizados posteriormente en la implementación y/o pago de las diversas responsabilidades de la organización educativa.

- b.- **Desarrollo organizacional:** el desarrollo debe ser continuo y progresivo creando la unión entre todos para generar medios de producción conllevando a un futuro prometedor, creando oportunidades mediante la innovación.
- c.- **Manejo de información:** es importante que el líder motive a los docentes y estudiantes en el proceso enseñanza – aprendizaje el uso de recursos didácticos y para ello es importante el manejo de información a fin de ofrecer un servicio educativo de calidad.
- d.- **Coordinación:** en el contexto educativo, es importante la toma de decisiones de la mano con la autoconfianza que posee el líder y confianza que proyecta a los miembros que integran la institución que conduce guiando siempre con miras de lograr una labor educativa de calidad.
- e.- **Supervisión:** es importante que el líder supervise las tareas asignadas para determinar las formas de administrar y observar que realizan las responsabilidades, apoyando en la previsión de los problemas y proponiendo soluciones de acción (Lazaro, 2019).

1.1.1.2. Marco del buen desempeño directivo

“El Marco del Buen Desempeño Directivo es una herramienta estratégica que define la política integral de desarrollo y revalorización del directivo” (Minedu, 2014, p. 30).

Esta herramienta está constituida por dos dominios, siete competencias y veintiuno desempeños.

a) Dominio

“Conjunto de competencias que integran un área específica del actuar directivo. Los dominios son interdependientes, ya que cada uno de ellos influye en el desarrollo del otro como parte de un todo” (Minedu, 2014, p. 33).

b) Competencia

“Es un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a realizar las tareas o cumplir responsabilidades con calidad, raciocinio, manejo

de determinados fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones” (Minedu, 2014, p. 33).

c) Desempeño

Entendemos por desempeño a la acción observable que realizan los directivos y que evidencia el manejo de la competencia (Minedu, 2014).

Según Minedu (2014) los dominios, competencias y desempeños son:

<p style="text-align: center;">DOMINIO 1</p> <p>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.</p> <p>Abarca las competencias que llevan a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad, y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.</p>	<p>Competencia 1</p> <p>Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>
	<p>Competencia 2</p> <p>Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>
	<p>Competencia 3</p> <p>Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p>
	<p>Competencia 4</p> <p>Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y del logro de aprendizajes.</p>
<p>DOMINIO 2</p> <p>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p> <p>Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el</p>	<p>Competencia 5</p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>

desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión	Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje
---	--

Figura 1. Dominio y competencias del desempeño del director.

COMPETENCIA 1

Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.

Desempeño 1.

Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.

Desempeño 2.

Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.

COMPETENCIA 2

Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

Desempeño 3.

Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.

Desempeño 4.

Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.

Desempeño 5.

Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo el consenso y la negociación.

Desempeño 6.

Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.

COMPETENCIA 3

Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, tiempo, y recursos financieros, así como previniendo riesgos.

Desempeño 7.

Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.

Desempeño 8.

Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.

Desempeño 9.

Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.

Desempeño 10.

Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.

Desempeño 11.

Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.

COMPETENCIA 4

Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.

Desempeño 12.

Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.

Desempeño 13.

Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.

Desempeño 14.

Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.

COMPETENCIA 5

Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

Desempeño 15

Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.

Desempeño 16.

Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.

Desempeño 17.

Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionados con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.

COMPETENCIA 6

Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Desempeño 18.

Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.

Desempeño 19.

Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.

Desempeño 20.

Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.

Desempeño 21.

Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora (pp. 39-47).

1.1.1.3. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes (dominio 1 del Marco del Buen Desempeño Directivo)

Abarca las competencias que lleva acabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de los aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa (Minedu, 2014).

1.1.1.4. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes (dominio 2 del Marco del Buen Desempeño Directivo)

“Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes” (Minedu, 2014, p. 35).

1.1.1.5. Monitoreo pedagógico

En resumen, el monitoreo es el recojo de información y la interpretación de ésta, para la toma de decisiones y mejora continua en el desarrollo de capacidades y competencias.

El monitoreo constituye un proceso organizado que permite verificar una secuencia de actividades programadas y el cumplimiento del avance de metas durante el año escolar. Los resultados nos permiten identificar logros y dificultades presentados en la ejecución; información que luego de un análisis y reflexión permite tomar decisiones coherentes y oportunas a fin de darle continuidad a las actividades y/o corregirlas y optimizar los resultados, orientándolos hacia el logro de los aprendizajes por los estudiantes (Minedu, 2015, p. 23).

1.1.1.6. Acompañamiento pedagógico

Por acompañamiento pedagógico se entiende el asesoramiento permanente del director a los docentes, teniendo en cuenta sus intereses y necesidades.

Es el conjunto de actividades que desarrolla el equipo directivo con el objetivo de brindar asesoría pedagógica al docente en un marco de inter aprendizaje. Son importantes: el intercambio de experiencias, los espacios de reflexión, las jornadas técnico pedagógicas, entre otras.

Por tanto, el acompañamiento y monitoreo a la práctica docente, significa desarrollar procesos de diálogo e intercambio entre el equipo directivo y los docentes como estrategias para potenciar los resultados. En esta dinámica, es importante enfocar la mirada en los compromisos de gestión 4, 5 y 6: uso pedagógico del tiempo efectivo en el aula, uso de herramientas pedagógicas y uso de materiales y recursos educativos durante las sesiones de aprendizaje en las instituciones educativas. El equipo directivo, a través de las visitas a aula, reuniones u otros espacios, debe garantizar el cumplimiento de estos compromisos como elementos que garantizan mejores procesos pedagógicos (Minedu, p. 43).

1.1.1.7. VARIABLE 2: Desempeño docente

“El rol del maestro ya no es más el de trasmisor de conocimientos sino el de estimulador del pensamiento; ya no es el preservador del orden y la disciplina sino el animador y estímulo para la actividad creativa que requiere de una forma diferente de actuar” (Villegas, 1994, p. 88).

Por otro lado, se concibe al desempeño docente como el proceso que desarrolla el docente en función de sus capacidades siempre poniendo el interés en causar impacto en el aprendizaje de los estudiantes mostrando participación y compromiso con los estudiantes y la institución con miras de lograr una educación de calidad (Mairena, 2015).

Se denomina desempeño docente al desenvolvimiento del docente en sesión de aprendizaje; en la actualidad la labor docente está orientado al desarrollo de capacidades y competencias del educando para así lograr la calidad educativa, el desempeño docente está determinado por factores del propio docente, estudiantes y

el entorno. El ejercicio de su profesión se realiza en diferentes niveles y modalidades del sistema educativo.

1.1.1.8. Marco del buen desempeño docente

El Marco del Buen Desempeño Docente es una herramienta pedagógica que consta de tres partes que son:

a) Dominios

“Se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes” (Minedu, 2014, p. 24).

El Ministerio de Educación para los docentes de Educación Básica Regular establece cuatro dominios.

b) Competencias

La competencia es un saber actuar de manera pertinente en un contexto específico, utilizando recursos internos y externos para solucionar un problema y/o conseguir un fin. El Minedu, establece nueve competencias para los docentes del Perú.

Se entiende la competencia como la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos, no solo como la facultad para poner en práctica un saber y es que la resolución de problemas no supone solo un conjunto de saberes y la capacidad de usarlos, sino también la facultad para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella. Si concebimos la competencia como la capacidad de resolver problemas y lograr propósitos, ella supone un actuar reflexivo que a su vez implica una movilización de recursos tanto internos como externos, con el fin de generar respuestas pertinentes en situaciones problemáticas y la toma de decisiones en un marco ético. La competencia es más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones (Minedu, 2014, p. 26).

c) Desempeños

El Minedu establece 40 actuaciones observables y medibles para los docentes del Perú.

DOMINIO 1 Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	COMPETENCIA 1 :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.
	COMPETENCIA 2: 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.
DOMINIO 2 Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	COMPETENCIA 3: Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.
	COMPETENCIA 4: Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.
	COMPETENCIA 5: Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.

DOMINIO 3 Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	COMPETENCIA 6: Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así este pueda generar aprendizajes de calidad
	COMPETENCIA 7: Establece relaciones de respeto, colaboración y responsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.
DOMINIO 4 Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	COMPETENCIA 8: Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.
	COMPETENCIA 9: Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

Figura 2. Dominios y competencias del desempeño docente.

COMPETENCIA 1

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.

Desempeño 1.

Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socio culturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.

Desempeño 2.

Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.

Desempeño 3.

Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.

COMPETENCIA 2

Planifica la enseñanza de forma colegiada lo que garantiza 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.

Desempeño 4.

Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.

Desempeño 5.

Selecciona los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.

Desempeño 6.

Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.

Desempeño 7.

Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilo de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.

Desempeño 8.

Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.

Desempeño 9.

Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.

Desempeño 10.

Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje esperados y distribuye adecuadamente el tiempo.

COMPETENCIA 3

Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.

Desempeño 11.

Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.

Desempeño 12.

Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.

Desempeño 13.

Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que esta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.

Desempeño 14.

Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.

Desempeño 15.

Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.

Desempeño 16.

Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.

Desempeño 17.

Reflexiona permanentemente con sus estudiantes sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.

COMPETENCIA 4

Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.

Desempeño 18.

Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.

Desempeño 19.

Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.

Desempeño 20.

Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.

Desempeño 21.

Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.

Desempeño 22.

Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motivan a aprender.

Desempeño 23.

Utilizan recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.

Desempeño 24.

Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.

COMPETENCIA 5

Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los diversos contextos culturales.

Desempeño 25.

Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.

Desempeño 26.

Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.

Desempeño 27.

Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y retroalimentación oportuna.

Desempeño 28.

Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.

Desempeño 29.

Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familiares y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.

COMPETENCIA 6

Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.

Desempeño 30.

Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.

Desempeño 31.

Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.

Desempeño 32.

Desarrolla individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.

COMPETENCIA 7

Establece relaciones de respeto, colaboración y responsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil. Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.

Desempeño 33.

Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.

Desempeño 34.

Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.

Desempeño 35.

Comparte con sus familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y se da cuenta de sus avances y resultados.

COMPETENCIA 8

Reflexiona su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.

Desempeño 36.

Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.

Desempeño 37.

Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.

Desempeño 38.

Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.

COMPETENCIA 9

Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

Desempeño 39.

Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar sobre la base de ellos.

Desempeño 40.

Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente (pp. 31-55).

1.1.1.9. Compromisos de gestión escolar

Son las tareas que tienen las instituciones educativas de diferentes niveles y modalidades para lograr mejores aprendizajes.

Se denomina compromisos de gestión escolar a las prácticas de gestión consideradas sustanciales para asegurar que las y los estudiantes aprendan; los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes. Los compromisos de gestión sirven para orientar el accionar de la institución educativa, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la reflexión, toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes.

En relación a ello, el accionar de las instituciones educativas se centran en estos compromisos, que tienen como objetivo, asegurar el progreso de los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar (conclusión), a través de una planificación secuenciada, un clima favorable y un proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica.

Los compromisos de gestión escolar para instituciones educativas públicas y privadas son:

- 1.- Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa.
- 2.- Retención anual e interanual de los estudiantes en la institución educativa.
- 3.- Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa.
- 4.- Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje.
- 5.- Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje.
- 6.- Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.

7.- Gestión del clima escolar en la institución educativa.

8.- Implementación del plan anual de trabajo (PAT) con participación de la comunidad educativa (Minedu, 2015, pp. 23 - 65).

En resumen, el compromiso de gestión escolar implica a que los líderes pedagógicos deben trabajar en las instituciones educativas para lograr condiciones y alcanzar niveles altos de aprendizaje (Epiquién, 2017).

1.1.1.10. Uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje

Es el tiempo destinado al desarrollo de las sesiones de aprendizaje; se debe dedicar única y exclusivamente a la construcción de los aprendizajes y no cometer el error de realizar actividades transitorias y accesorias.

Es importante optimizar el tiempo pedagógico durante las sesiones de aprendizaje y priorizar aquellas que van a servir al estudiante en la construcción de sus aprendizajes, en congruencia con el manejo metodológico, el uso de las herramientas pedagógicas y los materiales y/o recursos educativos con que cuenta la institución educativa y la comunidad.

Las actividades de alta demanda cognitiva permiten movilizar procesos mentales en los estudiantes con la intención de generar conflictos y desafíos para encontrar una respuesta o el planteamiento de una propuesta fruto del interés generado en las sesiones de aprendizaje.

Es importante reducir aquellas actividades que no permiten el desarrollo cognitivo en el estudiante, es decir, que no generen procesos de construcción del conocimiento. Si bien hay un margen para tareas de administración de la clase, deben desterrarse las transcripciones, (planas), memorizaciones sin sentido o actividades que no impliquen un nivel de complejidad, planteadas de manera imprevista, totalmente desarticulada de una programación y, por ende, ajenas a una contribución en el logro de competencias.

Toda práctica educativa se ve enriquecida cuando existe una estrategia que articula el tiempo, uso de herramientas y recursos educativos (Minedu, 2015, p. 45).

- Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante la sesión de aprendizaje.

Por uso de herramientas pedagógicas entendemos la realización de los procesos pedagógicos en una sesión de aprendizaje (motivación, problematización, propósito, recojo de saberes previos, gestión y acompañamiento, evaluación) durante la sesión de aprendizaje.

El rol del docente consiste en diseñar actividades de enseñanza a través de diversas estrategias y herramientas, gestionando un trabajo de aula que promueva la mayor cantidad de aprendizaje. El docente crea situaciones que configuran un ambiente adecuado, estimulando el aprendizaje y considerando el contexto cultural y los intereses de los estudiantes.

En ese sentido, las herramientas pedagógicas, los fascículos o rutas de aprendizaje, el DCN, las orientaciones básicas para la programación curricular y las sesiones de aprendizaje, constituyen fuentes de consulta y orientación que permiten desarrollar niveles de reflexión crítica con el fin de trabajar sus programaciones curriculares y unidades didácticas (Minedu, 2015, p. 46)

- Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.

En una sesión de aprendizaje, los materiales y recursos educativos apoya al estudiante en el desarrollo de capacidades y competencias.

El equipo directivo promueve el uso adecuado de textos, cuadernos de trabajo, material concreto y demás que son distribuidos de forma gratuita por el Minedu.

Los materiales educativos cumplen funciones específicas en tanto que motivan, hacen viable y contribuyen a la construcción del aprendizaje. Los materiales didácticos elaborados con recursos del medio proporcionan experiencias que los estudiantes pueden aprovechar para identificar propiedades, clasificar, establecer semejanzas y diferencias, resolver problemas, entre otras. Al mismo tiempo, sirve para que los docentes se interrelacionen de mejor manera con sus estudiantes, generando la oportunidad para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea más profundo.

Recordemos que los materiales inciden en el proceso de aprendizaje cuando son utilizados con frecuencia. Por esta razón los estudiantes deben verlos, manejarlos y utilizarlos constantemente, ya que la exploración continua y el contacto con el entorno le hacen vivir experiencias de gran valor en su medio. Esto provoca no solo nueva información a integrar, sino también valores, actitudes y diferentes posibilidades de acción.

Por lo tanto, el director y equipo directivo desarrollan niveles de implementación en el uso y manejo correcto de materiales educativos distribuidos por el Ministerio de Educación, monitoreando, acompañando y verificando el uso (Minedu, 2015, pp. 46 – 47).

1.1.1.11. Aprendizaje

“El aprendizaje es el conjunto de actividades realizadas por el alumno, sobre la base de sus capacidades y experiencias previas, con el propósito de lograr resultados conductuales de tipo cognoscitivo, psicomotriz o afectivo-volitivo” (Villegas, 1994, p. 148).

Se define como un cambio relativamente permanente en el pensamiento, comportamiento y/o afecto de una persona, a consecuencia de la experiencia con la cultura; en donde la interacción con los otros se convierte en la fuente imprescindible de los cambios, que, en estricto, tienen lugar en el sistema nervioso central. En esta experiencia del mundo las personas registran, analizan, sintetizan, razonan y valoran; se gesta así el conocimiento y donde los saberes previos, los recursos cognitivos y las disposiciones juegan un papel trascendental. Sin embargo, aquellos cambios o aprendizajes son más arraigados y estables cuando la persona asume un rol interesado por conquistar aquello que se le desea enseñar. Por ello se precisa que lo nuevo se vincule de manera relevante (y no arbitraria) con las estructuras cognitivas culturales de las personas (Minedu, 2014, p. 14).

1.1.1.12. Aprendizaje significativo

“Un aprendizaje significativo se asimila y retiene con facilidad sobre la base de organizadores o esquemas previos que jerarquizan y clasifican los nuevos conceptos. También favorece la transferencia y aplicabilidad de los conceptos” (Katayama, 2013, p. 65).

“Los alumnos aprenden más fácilmente cuando son invitados a hacer preguntas y ayudados a encontrar repuestas justas; los niños aprecian el valor de lo que estudian en relación con los asuntos que tienen sentido para ellos” (Franseth, 1970, p. 17).

1.1.1.13. Situaciones de aprendizaje

Son momentos, espacios y ambientes organizados por el docente, en los que los estudiantes ejecutan una tarea determinada cuyo desarrollo requiere que pongan en juego de manera autónoma, individualmente o en equipo, conjuntos determinados de información, conocimientos, habilidades y otros recursos propios o externos. Se trata de generar escenarios prediseñados que plantean a los estudiantes actividades de indagación, de búsqueda activa, de formalización de nuevos saberes que van adquiriendo en ese proceso, de reflexión y creación, y de transferencia de estos saberes a la situación planteadas.

Como estas situaciones responden al desarrollo de competencias, requieren ser planteadas a partir de situaciones significativas, desafiantes problemáticas. Las situaciones significativas plantean un problema de interés para los estudiantes cuya resolución, bajo determinados parámetros va a permitirles generar aprendizajes.

Estas situaciones no deben rebasar las posibilidades de los estudiantes de acuerdo con el grado y edad ni estar a la altura de lo que están en condiciones de realizar sin esfuerzo, sino más bien colocarse en la frontera de su zona de desarrollo próximo (Minedu, 2014, p. 22).

1.1.1.14. Orientaciones para el proceso de enseñanza y aprendizaje

Las orientaciones deben ser tomadas en cuenta en la planificación, ejecución y evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje.

- Partir de situaciones significativas
- Generar interés y disposición como condición para el aprendizaje
- Aprender haciendo
- Partir de saberes previos para construir el nuevo conocimiento
- Aprender del error o el error constructivo

- Generar el conflicto cognitivo
- Mediar el progreso de los estudiantes de un nivel de aprendizaje a otro superior
- Promover el trabajo cooperativo
- Promover el pensamiento complejo y/o reflexión (Minedu, 2016, p. 97 - 99).

1.1.1.15. Principios motivacionales y enseñanza

Barriga y Hernández (2002) indica acerca de los principios motivacionales y enseñanza.

- 1.- Activar la curiosidad y el interés del alumno en el contenido del tema a tratar o la tarea a realizar.
- 2.- Mostrar la relevancia del contenido o la tarea para el alumno.
- 3.- Dar el máximo de opciones posibles de actuación para facilitar la percepción de autonomía.
- 4.- Organizar un buen número de actividades escolares que promuevan el aprendizaje cooperativo en el aula, sin desatender al mismo tiempo las necesidades personales de los alumnos.
- 5.- Ampliar el tipo de procedimientos de evaluación y calificación dando prioridad a los que permiten una visión comprensiva y múltiple de los procesos de aprendizaje, esfuerzo y progreso personal de los alumnos, y que permiten tomar decisiones respecto a cómo mejorar su desempeño.
- 6.- Permitir que la naturaleza de la tarea y los ritmos de aprendizaje de los alumnos determine una programación escolar flexible.
- 7.- Establecer expectativas apropiadas, pero lo más altas posibles, para todos los estudiantes, y comunicarles que se espera lograr su mejor desempeño (p. 88 - 91).

1.1.2. Marco conceptual

- **Aprendizaje:** Es el conjunto de actividades realizadas por el educando, a base de todas las capacidades y las experiencias previas vividas, con la finalidad

de obtener resultados conductuales de tipo cognoscitivo, psicomotriz o afectivo-volitivo.

- **Desempeño:** Es la capacidad, la forma como se desenvuelve una persona, en las sesiones de aprendizaje; y esta labor está orientado al desarrollo de capacidades y competencias para el educando para así lograr la calidad educativa.
- **Director:** Persona quien dirige a una institución, y es la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, quien ejerce a la par de un liderazgo pedagógico en beneficio de los estudiantes, lo que indica que deben vincular el trabajo docente, clima escolar, la participación de las familias y la comunidad educativa en general en favor del aprendizaje.
- **Docente:** Es aquella persona que se dedica profesionalmente a educar y enseñar. Lo cual esto consiste en diseñar actividades de enseñanza a través de diversas estrategias y herramientas, gestionando un trabajo de aula que promueva la mayor cantidad de aprendizaje. El docente crea situaciones que configuran un ambiente adecuado, estimulando el aprendizaje y considerando el contexto cultural y los intereses de los estudiantes.
- **Liderazgo:** Es la persona o equipo que va primero y guía a los demás con el propósito de llegar hasta el final, y está inserto en relaciones y organizaciones sociales.
- **Pedagogía:** Es la ciencia que se ocupa de la educación y la enseñanza, donde se realiza un conjunto de actividades que desarrolla el equipo directivo con el objetivo de brindar asesoría pedagógica al docente en un marco de inter aprendizaje.
- **Sesión:** Es una junta o reunión, donde se realizan actos, proyecciones o representaciones para el público en un cierto espacio de tiempo. Ejemplo: en una sesión de aprendizaje, los materiales y recursos educativos apoya al estudiante en el desarrollo de capacidades y competencias.
- **Competencia:** Es saber actuar de forma prudente en un contexto específico, utilizando recursos internos y externos para solucionar un problema y/o

conseguir un fin, como para resolver problemas y lograr propósitos, no solo como la facultad para poner en práctica un saber, es que la resolución de problemas no supone solo un conjunto de saberes y la capacidad de usarlos, sino también la facultad para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella.

1.2. Antecedentes

1.2.1. Antecedentes internacionales

Mairena (2015) en su estudio denominada “Acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes noveles en los departamentos de física y tecnología educativa de la Facultad de Educación e Idiomas” cuyo objetivo fue determinar la relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño de los docentes noveles en los Departamentos de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua. Desarrollada bajo la metodología de tipo cualitativo interpretativo de corte transversal correlacional, llegando a la conclusión siguiente: los Departamentos de Física y Tecnología Educativa los docentes noveles no están satisfechos con el acompañamiento pedagógico que se realiza. Es evidente que se carece de una planificación y no se les brinda ningún tipo de seguimiento a los docentes en su nueva etapa como profesional, es por esto que se considera de especial urgencia un plan de acompañamiento que potencie el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas como profesional. Además, los docentes noveles no reconocen la importancia del acompañamiento para el intercambio de experiencia entre los acompañantes y los acompañados, al mismo tiempo identificaron el verdadero fin del acompañamiento el cual es brindar procesos de evaluación con fines de mejorar de su desempeño como docente y el logro de la calidad en el proceso enseñanza aprendizaje.

Balzán (2008) en la investigación titulada: “Acompañamiento Pedagógico del Supervisor y Desempeño Docente en III Etapa de Educación Básica- Maracaibo - 2008”, plantea como objetivo determinar la relación entre el acompañamiento pedagógico del supervisor y el desempeño docente. El tipo de investigación fue descriptiva y el diseño correlacional. La población de estudio estuvo constituida por 2 supervisores, 4 directivos y 43 docentes con un total de 49 sujetos. La recolección

de los datos se realizó a través de un instrumento conformado por 42 ítems, utilizando una escala tipo Likert de cuatro alternativas de respuesta, validado mediante el juicio de tres expertos. La confiabilidad del mismo se obtuvo a través de la prueba piloto aplicándose el modelo Alfa Cronbach utilizando el paquete estadístico SPSS, versión 10.0 obteniéndose como valor 0,8254 para la variable acompañamiento pedagógico del supervisor y para el desempeño docente 0,8131, indicando que el instrumento era confiable para ser aplicado a toda la población de estudio. La técnica de análisis fue de tipo descriptivo (encuesta), ésta se aplicó en el proceso de tabulación de los datos y para la interpretación de los mismos recolectados a través del instrumento: cuestionario, se hizo el análisis porcentual y se organizaron en tablas de doble entrada para su representación. A través de la hipótesis se afirma que la relación entre el Acompañamiento Pedagógico del Supervisor y el Desempeño Docente de III etapa de educación en el municipio N°4 de Maracaibo, Estado de Zulia, es fuerte y directa (positiva alta). Concluye afirmando que el supervisor educativo presenta marcadas dificultades para el manejo de sus funciones del acompañamiento pedagógico limitando el desempeño de los docentes bajo su responsabilidad.

Reeves (2013) presentó la investigación titulada “Liderazgo Directivo en las Escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social”. Realizado para optar el grado de Magister en la Universidad de Chile. En cuanto a la metodología el estudio corresponde a un diseño no experimental sobre los desempeños de liderazgo directivo en escuelas municipales de altos niveles de vulnerabilidad. Asimismo, el estudio tuvo un nivel descriptivo que evaluó a 76 directores y 28 docentes de las 10 escuelas municipales en estudio; y para ello utilizó un cuestionario de liderazgo de escala ordinal. La investigación arribó a las siguientes conclusiones. El 56% de directores de escuelas fueron calificados en un nivel bueno, un 30% en un nivel regular y un 24% en un nivel malo. Estos resultados indican que muchos de los docentes tienen altas expectativas en el director de las instituciones educativas en estudio.

Montes (2012) presentó la tesis titulada “El Liderazgo y el Desempeño Directivo en el Proyecto Educativo de la Escuela Primaria Francisco Sarabia”, Realizado para optar el grado de Magister en el Centro Chihuahuense de Postgrado, México. Tuvo como propósito investigar las manifestaciones de liderazgo en la directora y su

influencia en el proyecto educativo desde la percepción de los docentes. Respecto a la metodología, el estudio desarrolló un enfoque cuantitativo, de tipo básica, de alcance descriptivo correlacional y de corte transversal. La población de estudio estuvo constituida por 95 directores de la ciudad de Ojinaga – Chihuahua, seleccionados de manera no probabilística intencional. Se utilizó la técnica de la encuesta y un cuestionario para medir ambas variables relacionadas de acuerdo a la metodología propuesta. Los resultados descriptivos señalaron que el liderazgo de los directivos se encuentra en su mayoría en un nivel regular con un 49%, en un nivel alto con un 30% y en un nivel bajo un 21%. Respecto al análisis inferencial el estudio concluyó que existe relación entre el liderazgo y el desempeño directivo en un 69% demostrado con el estadístico de correlación de Rho Spearman.

Rojas (2013) presentó la tesis titulada "Significado que los profesores de un Colegio Particular Pagado le Otorgan a los Estilos de Liderazgo en esa Unidad Escolar al Equipo Directivo". Realizado para optar el grado de magister en la universidad de Chile, Santiago de Chile. Respecto a la metodología, el estudio desarrolló un enfoque cuantitativo, de tipo básica, de alcance descriptivo correlacional y de corte transversal. La muestra a evaluar asciende a un promedio de 67 docentes. La técnica empleada fue la encuesta para recolectar las opiniones o respuestas de los profesores, y para ello se empleó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. El instrumento fue validado y evaluado según el estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach, considerando que el instrumento tiene una alta consistencia interna y que la aplicabilidad del mismo obtendría valores altos de fiabilidad en cualquier muestra de estudio. La investigación concluyó en lo siguiente, en la dimensión responsabilidad, el desempeño docente es percibido en un nivel bueno con un 46%, lo que significa que los docentes enseñan a otros compañeros a adaptarse a un nuevo escenario en función de las circunstancias del entorno y consiguientemente deberían estar atento a los ajustes de su comportamiento de otros docentes con el fin de ayudarlos a mejorar sus desempeños en el aula y de coordinación. Del mismo modo la investigación concluye que existe relación entre ambas variables de estudio con un coeficiente de 0.82 de Rho Spearman.

Miranda y Andrade (1998) en su investigación sobre la influencia del liderazgo directivo en el rendimiento escolar de los estudiantes del segundo año de secundaria en la comunidad de Santiago buscan medir el grado de influencia de este liderazgo

en el rendimiento de los alumnos disponiendo de una muestra conformada por 200 estudiantes. Se trata de un estudio no experimental de tipo descriptivo correlacional donde se manifiesta que este liderazgo incide directamente en el rendimiento, pues potencia los canales operativos de información y comunicación, y fomenta, además, una cultura institucional de identificación con la comunidad escolar.

1.2.2. Antecedentes nacionales

Vargas (2018) en su estudio titulada “Liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en la institución educativa “Samuel del Alcázar” del centro poblado de Llangodén Alto distrito de Lajas, 2018” de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, cuyo objetivo fue “determinar la correlación existente entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en la institución educativa “Samuel del Alcázar” del centro poblado de Llangodén Alto distrito de Lajas 2018” desarrollado bajo la metodología de tipo descriptivo correlacional, llegando a la siguiente conclusión: Los resultados demuestran que existe una correlación significativa entre la variable liderazgo pedagógico del director y la variable desempeño docente, de acuerdo al resultado el coeficiente de correlación de Pearson es $R = -0,071$ con nivel de significancia $p = 0,846$ siendo esta mayor al 5% ($p > 0.05$) la cual quiere decir que el liderazgo pedagógico del director no se relaciona significativamente con el desempeño docente en la institución educativa “Samuel del Alcázar” del centro poblado de Llangodén Alto distrito de Lajas, por lo tanto queda verificada la hipótesis general.

Lecaros (2017) sustentó la tesis “Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín- El Agustino-2017”. Realizado para optar el grado de Maestro en Administración de la Educación en la universidad Cesar Vallejo. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en la institución educativa Glorioso Húsares de Junín-El Agustino. La metodología en cuanto al diseño de estudio es correlacional, de tipo básica y enfoque cuantitativo. La muestra de estudio estuvo conformada por 63 docentes de la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín. Asimismo, se realizó la validación de los instrumentos, indicando su validez y confiabilidad, recurriendo a la técnica de opinión de expertos y al análisis estadístico de fiabilidad. El cuestionario, fue de escala tipo ordinal para cada una

de las variables de estudio. Para el proceso de los datos inferenciales se aplicó el estadístico de Spearman.

Los resultados obtenidos señalaron que: existe relación directa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente con un coeficiente de correlación de 0,758. (Rho de Spearman). Así como existe una relación entre las variables desempeño docente y la dimensión metas y expectativas con un coeficiente de correlación de 0,769, la dimensión uso estratégico de los recursos con un coeficiente de correlación de 0,762. Del mismo modo, la dimensión planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza obtuvo un coeficiente de correlación de 0,739, en la dimensión promoción y participación en el aprendizaje, con un coeficiente de correlación de 0,717. Finalmente, en la dimensión garantía de un entorno ordenado se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,721. Estos resultados coinciden con los resultados descriptivos donde la variable liderazgo pedagógico se encuentra en un nivel regular con un 61,9% y también el desempeño docente en un nivel regular con un 65,08%.

Mestanza (2017) en su estudio denominado “Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la I.E. “San Antonio de Jicamarca” del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana” de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, cuyo objetivo fue “Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de las/os docentes de la I.E. “San Antonio de Jicamarca”, del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana” desarrollado bajo la metodología de tipo descriptivo de diseño no experimental transversal de nivel correlacional causal, llegando a la conclusión siguiente: Los resultados de la investigación indican que el estilo de liderazgo del director se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes; que existe relación significativa entre el estilo de liderazgo del director (Dimensión: Iniciación de estructura) y el desempeño laboral de los docentes; que existe relación significativa entre el estilo de liderazgo del director (Dimensión: Tolerancia a la libertad) y el desempeño laboral de los docentes; que el estilo de liderazgo del director (Dimensión: Consideración), se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes; y, que el estilo de liderazgo del director (Dimensión: Énfasis en la producción) se relaciona significativamente con el

desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa “Miguel Grau” del distrito de Magdalena del Mar.

Macedo *et al.* (2016) en su estudio denominada “liderazgo del directos y desempeño docente en instituciones educativas públicas, Chimbote y Nuevo Chimbote, 2016” de la Universidad San Pedro de Chimbote, cuyo objetivo fue “determinar la relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de primaria y secundaria de los distritos de Chimbote y Nuevo Chimbote, 2016” desarrollado bajo la metodología de tipo básica correlacional, llegando a la conclusión siguiente: existe una relación de influencia positiva del estilo de liderazgo del director en el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de los distritos de Chimbote y Nuevo Chimbote, 2016. Con respecto al estilo de liderazgo identificado como predominante es el instruccional, dado que el 52.8% de los encuestados lo manifiestan así; además, el 35% de la muestra señalan al estilo transaccional como predominante, el nivel de desempeño docente predominante es en proceso, ya que el 54.4% de encuestados lo manifiestan así, el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente se asocian en el contexto de la población definida para la investigación; pues, los resultados del estadístico exacto de Fisher es de 0.00003, muy inferior a 0.05.

Calderón (2010) presentó la tesis titulada “Liderazgo de Gestión y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de Menores de la UGEL 04, Comas, 2010”. Realizado para optar el grado de Magister en la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”. La Cantuta, Lima, Perú. La investigación tuvo como propósito determinar la relación que existe entre el tipo de liderazgo y el desempeño docente en las instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 del distrito de Comas. El método de investigación es no experimental, de diseño correlacional y nivel descriptivo. La población de estudio estuvo conformada por 18 directivos y 63 docentes de las LE. "Sinchi Roca", "Franz Tamayo", "Túpac Amaru", "Ramón Castilla", "San Agustín" y "Tungasuca", de las cuales toma una muestra de 09 directivos y 49 docentes. Para la selección de la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia. Asimismo, se aplicaron dos instrumentos, uno para evaluar los tipos de liderazgo de gestión y el otro para medir el desempeño docente. La investigación concluyó que hay una relación entre el tipo de liderazgo de gestión y el desempeño docente. El estudio concluye que, conforme mejore el tipo de

liderazgo de gestión mejorará el desempeño docente en las instituciones educativas de la UGEL 04 del distrito de Comas.

Oscoco (2013) presentó la investigación titulada “El Liderazgo Pedagógico y su relación con el Desempeño Docente en estudiantes del 3ro, 4to y 5to grados de educación secundaria de la I.E N° 20955 Monitor Huáscar de Juan Velasco Alvarado del distrito de Ricardo Palma, UGEL 15 de Huarochirí – 2012”. Realizado para optar el grado de Magister en la Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle". La Cantuta, Lima, Perú. En cuanto a la metodología la investigación fue de tipo básico, de enfoque cuantitativo y alcance correlacional. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en estudiantes del 3ro, 4to y 5to grados de educación secundaria de la LE. N° 20955 Monitor Huáscar de Juan Velasco Alvarado del distrito de Ricardo Palma, UGEL 15 de Huarochirí - 2012. La muestra estuvo constituida por 60 estudiantes, los mismos que estuvieron distribuidos en tres secciones de 3ro, 4to y 5to grados. El tipo de muestreo utilizado fue el no probabilístico intencional. Se aplicaron dos instrumentos a la muestra, el primero orientado al liderazgo pedagógico y el segundo al desempeño docente. Los resultados obtenidos fueron analizados a nivel estadístico en función a los objetivos e hipótesis planteadas. El estudio concluye que el 53,3% de los encuestados ubica a la variable de liderazgo pedagógico en un nivel medio, lo que indica que no se ha logrado una percepción clara sobre el liderazgo pedagógico del directivo en la institución educativa. Respecto al desempeño docente se encuentra en un nivel alto con un 90%. Para la comprobación de hipótesis, se utilizó la prueba de Kolmogorov - Smimov para una muestra; asimismo, para el contraste de las hipótesis se determinó una correlación de Pearson a un nivel de 0,05 de significación. Igualmente, la investigación concluye que los estudiantes del 3ro, 4to y 5to de secundaria, todavía no han logrado percibir el liderazgo pedagógico del directivo, en aquello que planifica, organiza, conduce y dirige. Finalmente, la investigación muestra una correlación moderada entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente expresada en un 56%.

Chauilco (2015) presentó la tesis titulada “Relación de Liderazgo del director y desempeño de docentes del Valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas”. Realizado para optar el grado de Magister en la Universidad Nacional José María Arguedas, Apurímac, Perú. Trabajó con una población de 6 867 personas distribuidas en 9 directores, 283 docentes y 6575 23 alumnos y una muestra de 9 directores, 377 alumnos y 165 docentes de la localidad en estudio. Respecto a la metodología, el tipo de muestreo que empleó fue aleatorio proporcional estratificado por subgrupos. Como técnica utilizó la entrevista y dos cuestionarios para docentes y alumnos. Dentro de la metodología de investigación empleó el diseño expo facto - no experimental, de tipo descriptivo correlacional y de corte transaccional. El estudio concluye que, entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación de acuerdo al coeficiente de Pearson 0,76. Por tanto, es una correlación positiva considerable entre ambas variables de estudio. Además, se determinó que el liderazgo que predomina en la zona es el autoritario y anárquico, considerando como tal al director dado que controla e impone su autoridad a los docentes, tomando las decisiones en nombre del grupo. En segundo lugar, el estilo de liderazgo del director de tipo Laissez- faire, se caracteriza fundamentalmente por el dejar hacer, dejar pasar y el no importa nada. También concluye el estudio que el director no se preocupa de las consecuencias que pueda tener una gestión que no tiene una definición precisa por lo que deja al personal docente a su libre albedrío.

Calla (2008) en el programa de maestría de la Universidad Nacional de Educación en convenio con el Gobierno Regional del Callao sustentó una tesis sobre estilos de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño profesional docente en el Callao en la que se obtienen conclusiones contrarias. Aplicando la metodología cuantitativa en un estudio no experimental de corte transversal y con un diseño descriptivo correlacional obtuvo como resultado la determinación de un alto grado de correlación entre el desempeño de los profesores y el estilo de liderazgo ejercido por los directores. La muestra por estratos analizada estuvo compuesta por 295 docentes y 392 alumnos de 15 establecimientos escolares del Callao. El instrumento sobre el desempeño docente tuvo como sujetos informantes a los estudiantes mientras que el cuestionario sobre liderazgo se aplicó a los profesores. Asimismo,

expresa que los directores de esta región presentan un estilo de liderazgo preponderantemente autoritario y anárquico.

Rivera (2008) en su tesis doctoral sobre el liderazgo y la gestión de los directores en las unidades de gestión educativa local de la región Junín afirma que existe una correlación altamente significativa ($r = .983$) entre estos dos aspectos. Empero, el objetivo de la investigación fue determinar la influencia del liderazgo en la gestión directiva. Este estudio básico con diseño descriptivo correlacional considera una muestra de nueve directores y aplica un cuestionario para medir la variable liderazgo y una escala de evaluación en la medición de la gestión. Se consideran una prueba binomial para una proporción y la toma del coeficiente de correlación de Spearman en la prueba T de Student. En una conclusión específica, se determina la elevada correlación ($r = .829$) entre el liderazgo directivo y la competencia gerencial.

Gutiérrez (2008) pretendió en su tesis determinar la influencia de la estructura curricular, el liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en la especialidad de historia y geografía. Se utilizó una metodología cuantitativa básica transversal con un diseño descriptivo correlacional. La muestra a la que se le aplicó el cuestionario cerrado siguiendo la técnica de las encuestas se compuso de 45 alumnos y 10 docentes de una población total de 60 estudiantes y 70 docentes. Se obtuvo como resultados la existencia de influencia significativa de la estructura curricular, el estilo de liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de su centro escolar.

Reyes (2012) presentó la tesis “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla-Callao. Realizado para optar el grado académico de Maestro en Educación en la universidad de San Ignacio de Loyola. La investigación tuvo como propósito principal determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de la región Callao en el distrito de Ventanilla durante el año 2009. Tanto la encuesta sobre liderazgo directivo como la ficha de evaluación del desempeño docente fueron aplicados sobre toda la

población conformada por 40 profesores, sin criterios de exclusión. Se obtuvieron como resultados la no correlación entre los aspectos estudiados y se concluye que el desempeño docente está vinculado a diversos factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, etc., y que la percepción del liderazgo ejercido por el director es sólo un aspecto más. Se incluye un análisis descriptivo comparativo con los aspectos sociodemográficos considerados, tales como edad, género, estado civil, tiempo de servicios, áreas de enseñanza y otros.

1.2.3. Antecedentes locales

Musaja (2019) en su tesis denominada “Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Asociación Educativa Adventista Puno – 2018” de la Universidad Peruana Unión, Juliaca cuyo objetivo fue “determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en la Asociación Educativa Adventista Puno - 2018” desarrollado bajo metodología de tipo descriptivo, de diseño no experimental transeccional, llegando a la conclusión siguiente: existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas Asociación Educativa Adventista Puno – 2018 El resultado del coeficiente de correlación fue de 0.698 de acuerdo con el R, lo que demostró una correlación positiva alta, sin embargo, es p valor igual a 0,000, en relación a la segunda interrogante se concluye al 95% de nivel de confianza que existe relación significativa entre capacidad técnica y el desempeño por lo que aprueba la hipótesis alterna obteniendo el coeficiente de correlación 0.665 de acuerdo con el R, lo que demostró una correlación positiva alta, es p valor igual a 0,000, en relación a la tercera interrogante se concluye al 95% de nivel de confianza que existe relación significativa entre manejo emocional y situacional y el desempeño por lo que aprueba la hipótesis alterna obteniendo el coeficiente de correlación 0.605 de acuerdo con el R, lo que demostró una correlación positiva alta, es p valor igual a 0,000 y finalmente a la cuarta interrogante se concluye al 95% de nivel de confianza que existe relación significativa entre manejo organizacional y el desempeño docente por lo que aprueba la hipótesis alterna obteniendo el coeficiente de correlación 0.646 de acuerdo con el R, lo que demostró una correlación positiva alta, es p valor igual a 0,000.

Huatta (2019) en su estudio denominada “liderazgo pedagógico y gestión educativa en las Instituciones secundarias de la ciudad de Puno” de la escuela de posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano, cuyo objetivo fue “determinar el nivel de correlación entre liderazgo pedagógico del director y la gestión educativa, en las instituciones educativas secundarias del sector cercado y periferie de la ciudad de Puno, 2018” desarrollado bajo la metodología de tipo descriptivo de diseño no experimental correlacional llegando a la conclusión siguiente: El Liderazgo pedagógico de los directores, a través de sus cinco dimensiones, tiene una correlación positiva con la gestión educativa en las instituciones educativas, secundarias, expresada en las cuatro dimensiones de gestión. Debido al resultado obtenido en la prueba estadística, entre dichas variables.

Nina (2015) en la investigación titulada: “La Supervisión Pedagógica y el Desempeño Docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuyo, 2015”, tiene como propósito determinar el grado de relación de la supervisión pedagógica con el desempeño docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuyo. Para ello, se ha utilizado las técnicas de la encuesta y de la observación, con sus respectivos instrumentos: la guía de encuesta o cuestionario y la ficha de observación. El estudio está circunscrito al paradigma cuantitativo, el tipo de investigación es descriptivo y el diseño es correlacional. La muestra no es probabilística y estuvo conformada por 39 docentes de las instituciones educativas César Vallejo de Pilcuyo y José Olaya de Chipana. Se utilizó la prueba o diseño estadístico de correlación de Karl Pearson para asociar las dos variables (supervisión pedagógica y desempeño docente); obteniéndose el resultado de 0,88; que, en la escala de grado de relación, representa al nivel alto o a una relación positiva alta. Por tanto, la conclusión evidencia que el grado de relación entre la supervisión pedagógica y el desempeño docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuyo es alta (0,88), lo que indica que la supervisión es un factor muy importante para el desempeño docente, debido a que conduce al logro de aprendizajes en los estudiantes.

Zela (2008) en su tesis de maestría trató sobre el liderazgo y la calidad educativa en las escuelas secundarias de la provincia de Lampa (Puno) buscó determinar una relación estadísticamente significativa entre estas variables. En este estudio básico descriptivo se tomó en cuenta una muestra de 20 directores de instituciones



educativas del nivel secundario; obteniéndose en la aplicación de dos cuestionarios que el liderazgo participativo se encuentra en el 60% de la muestra, mientras que el 40% presenta mayor liderazgo consultivo. Sin embargo, en la práctica, el líder emplea los cuatro estilos de liderazgo de acuerdo con la tarea que se ejecuta, las personas y la situación. Esto contrastó abiertamente con el nivel de calidad que brindaban los centros de estudio, el cual resultó ser insatisfactorio o deficiente. Se arribó a la conclusión que existe un bajo nivel de correlación lineal positiva entre el liderazgo del director y la calidad educativa ($r = .390$).

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema

El desempeño docente está sujeto a un modelo de educación que promueve una educación acrítica del conocimiento, propiciando una actitud y pensamientos dogmáticos. Una educación en la que predomina una cultura autoritaria sustentada en el ejercicio de la violencia y la obediencia. Una educación que no toma muy en cuenta los protocolos y/o procesos pedagógicos como el tiempo pedagógico, herramientas pedagógicas, así como materiales y recursos educativos en una sesión de aprendizaje. De igual modo el liderazgo pedagógico del director no es notorio o no se practica en su real dimensión, el director asume básicamente una función administrativa, desligado del logro de aprendizajes, centrado en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza basadas en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula directiva, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo. Este enfoque de gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, sus costumbres, modos de actuar y de pensar.

Sin embargo, el Ministerio de Educación ha planteado orientar los desempeños a través de lineamientos dirigidos a docentes y directivos, con la finalidad de construir una educación más democrática y abierta a los cambios de este siglo.

En este sentido, esta investigación corresponde a la relación que existe entre liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en sesión de aprendizaje en las

instituciones educativas secundarias públicas, en el segundo trimestre del distrito de Yunguyo, 2018.

Según el reporte del director de la UGEL Yunguyo, el liderazgo pedagógico de los directores en el distrito de Yunguyo, no alcanza a todos los docentes en la misma medida; en otros casos existen directores que no cumplen con la función de monitoreo y acompañamiento.

En consecuencia, la falta de liderazgo pedagógico del director o la insuficiente práctica del liderazgo pedagógico se asocian al desempeño de algunos docentes que tienen dificultades en desarrollar sus actividades educativas y se refleja en el logro de competencias de los estudiantes.

Entonces, las instituciones educativas deben asumir los cambios que ocurren en el mundo actual, es decir, deben pasar de la inercia a la acción y tomar muy en cuenta los dominios, competencias y desempeños del Marco del Buen Desempeño Directivo y Marco del Buen Desempeño Docente del Ministerio de Educación.

Por todo lo sustentado y frente a la realidad descrita se plantea identificar el grado de relación que tiene el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en la sesión de aprendizaje.

2.2. Enunciados del problema

2.2.1. Enunciado general

¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en sesión de aprendizaje, en instituciones educativas secundarias públicas, en el segundo trimestre del distrito de Yunguyo, 2018?

2.2.2. Enunciados específicos

- ¿Cuál es la relación entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje en las instituciones educativas secundarias públicas, en el segundo trimestre del distrito de Yunguyo, 2018?
- ¿Cuál es la relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso pedagógico del tiempo en sesión de

aprendizaje en las instituciones educativas secundarias públicas, en el segundo trimestre del distrito de Yunguyo, 2018?

- ¿Cuál es la relación entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso de herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje en las instituciones educativas secundarias públicas, en el segundo trimestre del distrito de Yunguyo, 2018?
- ¿Cuál es la relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso de herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje en las instituciones educativas secundarias públicas, en el segundo trimestre del distrito de Yunguyo, 2018?
- ¿Cuál es la relación entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje en las instituciones educativas secundarias públicas, en el segundo trimestre del distrito de Yunguyo, 2018?
- ¿Cuál es la relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso de materiales y recursos educativos en la sesión de aprendizaje en las instituciones educativas secundarias públicas, en el segundo trimestre del distrito de Yunguyo, 2018?

2.3. Justificación

La investigación aportará información de interés para reflexionar y reorientar la labor del personal directivo y docente, en las instituciones estudiadas y demás centros educativos en sus diferentes niveles y modalidades.

En términos generales el liderazgo pedagógico es para mejorar la calidad del servicio educativo en el marco de una gestión escolar eficiente y eficaz.

Además, la investigación ofrecerá una serie de recomendaciones para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los directores y docentes, como posibles alternativas de solución para el mejoramiento del desempeño educativo, de tal manera que puedan cumplir con mayor efectividad el cumplimiento de sus funciones y demás tareas. Mientras que, en el aspecto metodológico, se ofrecerá instrumentos validados y confiados que

pueden servir de apoyo a otros investigadores en el mismo campo de acción de las variables que sustentan este estudio.

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo general

Determinar el grado de relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en sesión de aprendizaje, en instituciones educativas secundarias públicas, en el segundo trimestre del distrito de Yunguyo, 2018.

2.4.2. Objetivos específicos

- Identificar la relación entre gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje.
- Establecer la relación entre orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje.
- Especificar la relación entre gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso de herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje.
- Establecer la relación entre orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso de herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje.
- Determinar la relación entre gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.
- Identificar la relación entre orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

El grado de relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en sesión de aprendizaje es alto, en instituciones educativas secundarias públicas, en el segundo trimestre del distrito de Yunguyo, 2018.

2.5.2. Hipótesis específicas

- H1: El grado de relación entre gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje es alto.
- H2: El grado de relación entre orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje es alto.
- H3: El grado de relación entre gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso de herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje es alto.
- H4: El grado de relación entre orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso de herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje es alto.
- H5: El grado de relación entre gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje es alto.
- H6: El grado de relación entre orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje es alto.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio

La investigación se realizó en el distrito de Yunguyo, provincia de Yunguyo y departamento de Puno.

3.2. Población

La población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se lleva a cabo una investigación se debe tener en cuenta algunas características esenciales al seleccionar la población de estudio.

La población estuvo conformada por directores y docentes de las instituciones educativas secundarias públicas: Micaela Bastidas, José Gálvez, Cesar Vallejo, Alto Alianza.

Tabla 1

Población de directores del distrito de Yunguyo

Instituciones Secundarias	varones	mujeres	total
Micaela Bastidas	01	00	01
José Gálvez	01	00	01
Cesar Vallejo	00	01	01
Alto Alianza	01	00	01
Total	03	01	04

Fuente: UGEL- Yunguyo

Tabla 2

Población de docentes del distrito de Yunguyo

Instituciones Secundarias	varones	mujeres	total
Micaela Bastidas	38	27	65
José Gálvez	45	35	80
Cesar Vallejo	15	10	25
Alto Alianza	07	04	11
Total	105	76	181

Fuente: UGEL- Yunguyo

3.3. Muestra

La muestra está conformada por toda la población de directores y 64 docentes de las instituciones educativas secundarias públicas del distrito de Yunguyo.

Tabla 3

Muestra de directores

Instituciones Secundarias	varones	mujeres	total
Micaela Bastidas	01	00	01
José Gálvez	01	00	01
Cesar Vallejo	00	01	01
Alto Alianza	01	00	01
Total	03	01	04

Fuente: UGEL- Yunguyo

En la tabla 4, se evidencia la muestra de los docentes seleccionados para el área de estudio bajo un método probabilístico y estratificado teniendo el resultado lo siguiente:

Tabla 4

Muestra de docentes

Instituciones Secundarias	varones	mujeres	total
Micaela Bastidas	10	10	20
José Gálvez	11	11	22
Cesar Vallejo	07	07	14
Alto Alianza	04	04	08

Total	32	32	64
-------	----	----	----

Fuente: UGEL - Yunguyo

3.4. Método de investigación

3.4.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptivo y correlacional debido a que describe un fenómeno o un problema y también intenta encontrar el grado de relación de las variables de estudio. (Hernandez-Sampieri *et al.*, 2014)

3.4.2. Diseño de la investigación

El presente trabajo de investigación es no experimental transaccional, porque no se hizo manipulación de variable alguna y porque la investigación se realizó en un solo momento y por única vez (Hernandez-Sampieri *et al.*, 2014).

3.4.3. Enfoque

Para la presente investigación partió del enfoque cuantitativo, el cual según Hernández (2014) se “usa la recolección de datos para probar hipótesis con la base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento de una población” (Hernandez-Sampieri *et al.*, 2014).

3.4.4. Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Valoración
V1 Liderazgo pedagógico del director	1.1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. 1.2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora	1.1.1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de los aprendizajes 1.1.2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar. 1.1.3. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución a favor de los aprendizajes. 1.1.4. Genera espacios para compartir experiencias pedagógicas relacionados al uso de herramientas pedagógicas. 1.1.5. Gestiona el uso óptimo de materiales y recursos educativos, en beneficio de una enseñanza de calidad. 1.2.1. Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño. 1.2.2. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes.	Cuestionario	a) Excelente (18-20) b) Buena (14-17) c) Regular (11-13) d) Deficiente (00-10)

	de los aprendizajes	1.2.3. Monitorea y orienta el uso efectivo del tiempo. 1.2.4. Monitorea y orienta el uso de herramientas pedagógicas. 1.2.5. Monitorea y orienta el uso de materiales y recursos educativos.		
V 2 Desempeño docente	2.1. Uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje.	2.1.1 Utiliza mayor tiempo en actividades pedagógicas. 2.1.2. Dosifica el tiempo de los procesos pedagógicos. 2.1.3. Cumple y respeta el horario establecido para el área curricular. 2.1.4. Planifica sus actividades pedagógicas (ver carpeta pedagógica).	Ficha de monitoreo.	a) Logrado (9-12) b) Proceso (5-8) c) Inicio (1-4)
	2.2. Uso de herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje.	2.2.1 Problematisa y/o plantea el reto o conflicto cognitivo. 2.2.2. Comunica con claridad el propósito de la sesión. 2.2.3. Desarrolla estrategias, para recoger saberes y genera nuevos aprendizajes. 2.2.4. Acompaña a los estudiantes según su ritmo, intereses y necesidades. 2.2.5. Tiene en cuenta las competencias y capacidades de su área, y ejecuta procesos de evaluación formativa. 2.2.6. Adecúa las estrategias de aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes. 2.2.7. Cuenta con planificación curricular (ver carpeta pedagógica).		
	2.3. Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje	2.3.1. Utiliza materiales y/o recursos educativos de manera oportuna 2.3.2. Acompaña y orienta a los estudiantes sobre el uso de materiales en función del aprendizaje a lograr. 2.3.3. Usa materiales elaborados con participación de los estudiantes y/o PPF para el desarrollo de aprendizajes. 2.3.4. Presenta la planificación (ver carpeta pedagógica) en la que se evidencia el uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión.		

3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

3.5.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- Técnicas:

ENCUESTA: Determinará el nivel del liderazgo pedagógico del director en sesiones de aprendizaje.

OBSERVACIÓN: Es para conocer el desempeño de los docentes en sesión de aprendizaje.

- Instrumentos

- a) Para la variable liderazgo pedagógico:

CUESTIONARIO: Es un instrumento que permitirá obtener información sobre el liderazgo pedagógico del director, es evaluado por los docentes.

- b) Para la variable desempeño docente:

FICHA DE MONITOREO: Es para determinar el desempeño docente en la ejecución de la sesión de aprendizaje, es evaluado por el director.

3.5.2. Recolección de datos por objetivos específicos

Tabla 5

Recolección de datos por objetivos específicos

Variables	Objetivos específicos	Instrumento
Variable 1: Liderazgo pedagógico	- Identificar la relación entre gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje.	Encuesta Cuestionario
Variable 2: Desempeño docente	- Establecer la relación entre orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje. - Especificar la relación entre gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso de herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje. - Establecer la relación entre orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso de herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje. - Determinar la relación entre gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.	Observación Ficha de Monitoreo

-Identificar la relación entre orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.

3.5.3. Técnicas para el procesamiento de datos

Para el análisis de datos se utilizó los paquetes estadísticos que son los siguientes:

- SPSS v 25: esta herramienta fue utilizada para sacar resultados estadísticos descriptivos de la investigación, como la tabulación y frecuencias de cruce de las dos variables utilizadas, además de la correlación de Pearson, la cual también ayudó con el análisis de la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach; todo ello para obtener el análisis de decisiones de gestión.
- Excel 2013: esta herramienta sirvió para ordenar la información contenida en los cuestionarios físicos, para posteriormente obtener las gráficas y tablas de lo resultante en el programa SPSS.

En ese sentido, el proceso de análisis de datos se organizó de la siguiente forma:

- Se ejecutó la clasificación de datos, tomando en primera instancia las dimensiones de ambas variables, así como también se hizo uso de los datos en su totalidad, para realizar las tablas cruzadas y obtener los resultados necesarios.
- Posteriormente se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, el cual según (Hernández *et al.*, 2014), es una prueba estadística que indica el grado de relación y en qué medida se relacionan dos variables. En cuanto a la interpretación del coeficiente de correlación se basó en la siguiente escala:

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación de resultados generales

En el ámbito descriptivo, para entender mejor los resultados, se presenta la tabla 7 donde se muestra a 64 docentes que contestaron los cuestionarios evaluando el liderazgo pedagógico de los directores que laboran en cuatro instituciones educativas del distrito de Yunguyo, a continuación, se llega a interpretar descriptivamente.

Tabla 6

Liderazgo pedagógico del director en las instituciones educativas del distrito de Yunguyo.

IES		Liderazgo Pedagógico del director				Total
		Excelente	Buena	Regular	Deficiente	
Micaela	Fi	3	17	0	0	20
Bastidas	%	4,7%	26,6%	0,0%	0,0%	31,3%
José Gálvez	Fi	0	0	16	6	22
	%	0,0%	0,0%	25,0%	9,4%	34,4%
Cesar Vallejo	Fi	0	6	8	0	14
	%	0,0%	9,4%	12,5%	0,0%	21,9%
Alto Alianza	Fi	6	2	0	0	8
	%	9,4%	3,1%	0,0%	0,0%	12,5%
Total	Fi	9	25	24	6	64
	%	14,1%	39,1%	37,5%	9,4%	100,0%

Fuente: Cuestionario y ficha de observación a los docentes de las IES del distrito de Yunguyo

“El liderazgo es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” (Jones y George, 2006, p. 495).

En la tabla 7, se muestra las instituciones educativas y la evaluación de liderazgo pedagógico de los directores, donde se tuvo 64 evaluadores (docentes) organizados de la siguiente manera:

En la institución educativa Micaela Bastidas participaron 20 evaluadores (31,3%), donde 17 docentes que hacen el (26,6%) mencionan que el liderazgo pedagógico del director es bueno y 3 docentes (4,7%) indican que el liderazgo pedagógico del director es excelente en la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y en la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

Por otro lado, en la institución educativa secundaria José Gálvez se tienen 22 evaluadores de los cuales, 16 docentes (25%) mencionan que el liderazgo pedagógico del director es regular, y 6 docentes (9,4%) mencionan que es deficiente.

En la institución educativa Cesar Vallejo se tuvo 14 evaluadores, de éstos 8 docentes (12,5%) indican que el liderazgo pedagógico del director es regular y 6 docentes (9,4%) manifiestan que es buena

Por último, se muestra a 8 evaluadores de la institución educativa Alto Alianza, de los cuales 6 docentes (9,4%) mencionan que el liderazgo pedagógico del director es excelente, y los últimos 2 docentes (3,1%) indican que el liderazgo pedagógico es bueno.

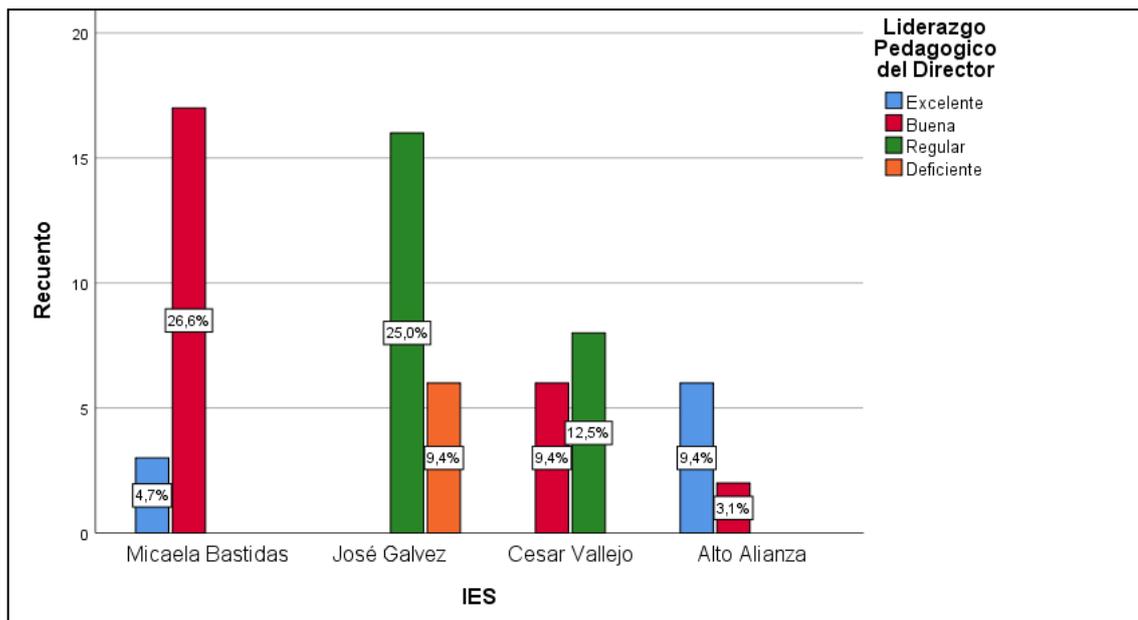


Figura 3. Liderazgo pedagógico de los directores de las instituciones educativas secundarias de Yunguyo.

4.2. Presentación de resultados según hipótesis planteadas

La presente investigación es de un enfoque cuantitativo cuyo método de proceso es hipotético deductivo, es por lo cual se realiza la presentación de resultados mediante las hipótesis planteadas y ver la relación de cada una de las dimensiones, representando la variable de estudio.

4.2.1. Relación de gestión de condiciones y el uso pedagógico del tiempo (H1)

Teniendo como hipótesis planteada “El grado de relación entre gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje es alto” se presenta la tabla 8.

Tabla 7

Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso pedagógico del tiempo

Gestión de las Condiciones para la mejora de los aprendizajes		Uso pedagógico del tiempo			Total
		En Inicio	En Proceso	Logrado	
Excelente	Fi	0	0	6	6
	%	0,0%	0,0%	9,4%	9,4%
Buena	Fi	0	12	18	30
	%	0,0%	18,8%	28,1%	46,9%
Regular	Fi	3	23	1	27
	%	4,7%	35,9%	1,6%	42,2%
Deficiente	Fi	0	1	0	1
	%	0,0%	1,6%	0,0%	1,6%
Total	Fi	3	36	25	64
	%	4,7%	56,3%	39,1%	100,0%

* Correlación R de Pearson (0,656)

Fuente: Cuestionario y ficha de observación a los docentes de las IES del distrito de Yunguyo

La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes: abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad, y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

En la tabla 8, se muestra la relación de la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje, con este motivo en la tabla aparecen los 64 docentes de la muestra y su desempeño clasificados de la siguiente manera: - 6 docente (9,4%) mencionan que el liderazgo pedagógico del director es excelente en la dimensión de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, y esos mismos 6 docentes (9,4%) alcanzan el nivel logrado en la dimensión de uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje.

- 30 docentes (46,9%) indican que el liderazgo pedagógico del director es bueno en la dimensión de gestión de las condiciones para la mejora de los

aprendizajes, de los cuales, 18 docentes (28,1%) se encuentran en el nivel logrado y otros 12 docentes (18,8%) se ubican en el nivel de proceso de la dimensión uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje.

- 27 docentes (42,2%) manifiestan que el director tiene un liderazgo pedagógico regular en la dimensión de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, de éstos 23 docentes (35,9%) se encuentran en el nivel de proceso y, 3 docentes (4,7%) en el nivel de inicio en la dimensión de uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje.
- 1 docente (1,6%) indica que el liderazgo pedagógico del director es deficiente en la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, y ese mismo docente (1,6%) se encuentra en el nivel de proceso en la dimensión de uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje en instituciones educativas secundarias públicas del distrito de Yunguyo.

Según el contraste de hipótesis por el método de coeficiente de correlación de Pearson se concluye: que, entre la gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes y el uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje, existe una relación positiva considerable ($R=0.656$), es decir que mientras mejor sea el liderazgo pedagógico del director en la dimensión de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, el uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje es eficiente.

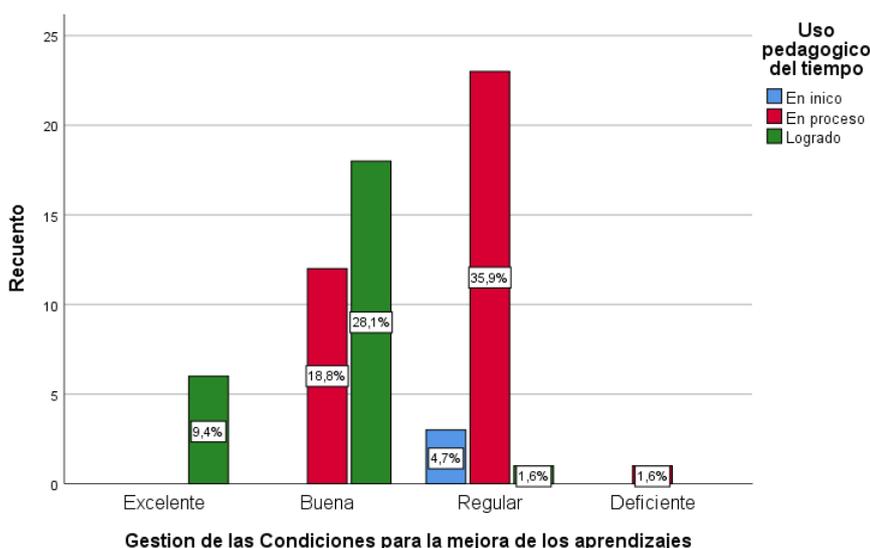


Figura 4. Gestión de las condiciones (director) y uso pedagógico del tiempo (docente)

4.2.2. Relación de orientación de los procesos pedagógicos y el uso pedagógico del tiempo (H2)

Teniendo como hipótesis planteada “El grado de relación entre orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje es alto.” se presenta la tabla 9.

Tabla 8

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje.

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los Aprendizajes		Uso pedagógico del tiempo			Total
		En Inicio	En Proceso	Logrado	
Excelente	Fi	0	0	4	4
	%	0,0%	0,0%	6,3%	6,3%
Buena	Fi	0	9	19	28
	%	0,0%	14,1%	29,7%	43,8%
Regular	Fi	2	25	2	29
	%	3,1%	39,1%	3,1%	45,3%
Deficiente	Fi	1	2	0	3
	%	1,6%	3,1%	0,0%	4,7%
Total	Fi	3	36	25	64
	%	4,7%	56,3%	39,1%	100,0%

*Correlación R de Pearson (0,673)

Fuente: Cuestionario y ficha de observación a los docentes de las IES del distrito de Yunguyo

La orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.

En la tabla 9, se muestra la relación de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje, es por lo cual se detalla los resultados de los 64 docentes evaluados por el director y a la vez a los docentes se les aplicó un cuestionario acerca del liderazgo pedagógico del director, obteniéndose el siguiente resultado:

- 4 docentes (6.3%) indican que el liderazgo pedagógico del director es excelente en la dimensión de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, y esos mismos 4 docentes (6.3%) alcanzan el calificativo de logrado en el uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje, lo cual, para el Minedu, el director promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje significativos.
- 28 docentes (43,8%) mencionan que el liderazgo pedagógico del director es bueno en la dimensión de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, de los cuales, 19 docentes (29,7%) alcanzan el calificativo de logrado, y 9 docentes (14,1%) se encuentran en el nivel de proceso de la dimensión uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje.
- 29 docentes (43,3%) comunican que, en la dimensión de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, el liderazgo pedagógico del director es regular, de éstos, 2 docentes (3,1%) alcanzan el nivel logrado, 25 docentes (39,1%) se ubican en el nivel de proceso y 2 docentes (3,1%) se encuentran en el nivel de inicio de la dimensión uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje.
- 3 docentes (4,7%) mencionan que el liderazgo pedagógico del director en la dimensión de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes es deficiente, de los cuales, 2 docentes (3,1%) alcanzan el nivel de proceso y 1 docente (1,6%) se ubica en el nivel de inicio en la dimensión de uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje.

Por lo tanto, se concluye con el método de la correlación de Pearson, la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes tiene una relación positiva considerable ($R = 0,673$) con el uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje, es decir que, si la orientación de los procesos pedagógicos del director es mejor, entonces el uso pedagógico del tiempo en la sesión es más eficiente.

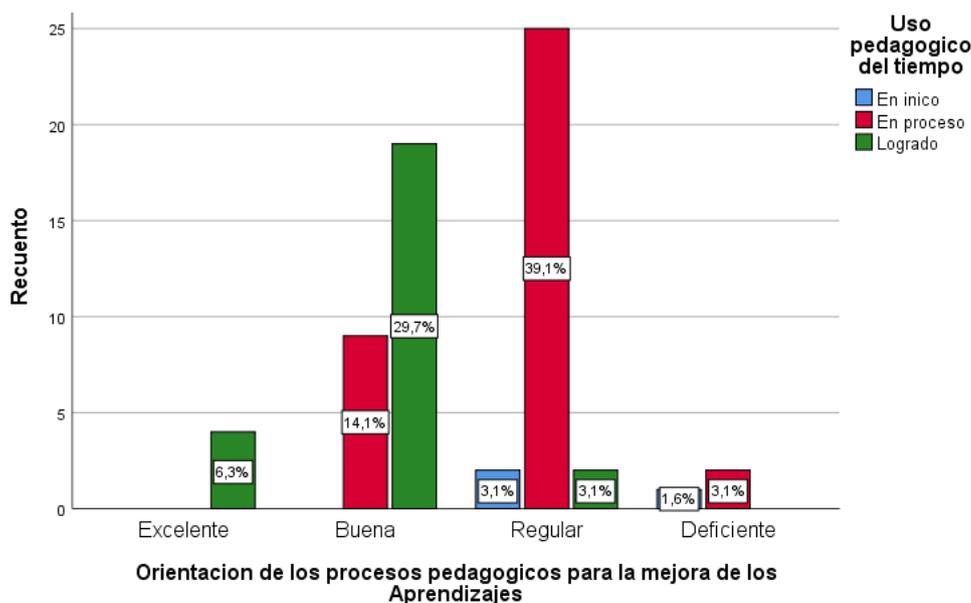


Figura 5. Orientación de los procesos pedagógicos (directores) y el uso pedagógico del tiempo (docente)

4.2.3. Relación de gestión de las condiciones y el uso de herramientas pedagógicas (H3)

Teniendo como hipótesis planteada “El grado de relación entre gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso de herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje es alto.” se presenta la tabla 10.

Tabla 9

Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso de herramientas pedagógicas en la sesión de aprendizaje

Gestión de las Condiciones para la mejora de los aprendizajes		Uso de Herramientas Pedagógicas			Total
		En Inicio	En Proceso	Logrado	
Excelente	Fi	0	2	4	6
	%	0,0%	3,1%	6,3%	9,4%
Buena	Fi	0	10	20	30
	%	0,0%	15,6%	31,3%	46,9%
Regular	Fi	0	24	3	27
	%	0,0%	37,5%	4,7%	42,2%
Deficiente	Fi	1	0	0	1
	%	1,6%	0,0%	0,0%	1,6%

Total	Fi	1	36	27	64
	%	1,6%	56,3%	42,2%	100,0%

*Correlación R de Pearson (0,551)

Fuente: Cuestionario y ficha de observación a los docentes de las IES del distrito de Yunguyo

La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes (dominio 1 del Marco del Buen Desempeño Directivo), “abarca las competencias que lleva acabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de los aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa” (Minedu, 2014).

En la tabla 10, se muestra la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso de las herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje, teniendo una cantidad de 64 docentes (100%) como muestra, de ellos se tiene:

- 30 docentes (46,9%) mencionan que el liderazgo pedagógico del director es buena en la dimensión de gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes, y de éstos el desempeño de 20 docentes (31,3%) alcanza un calificativo de logrado en el uso de herramientas pedagógicas; es decir el docente problematiza, plantea reto, comunica con claridad el propósito, acompaña a los estudiantes según su ritmo, interese y necesidades de aprendizaje etc. durante la sesión de aprendizaje y 10 docentes (15,6%) se encuentra en proceso.
- 27 docentes (42,2%) indican que el director tiene un liderazgo pedagógico regular en gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, de los cuales 24 docentes (37,5%), se ubican en el nivel de proceso y 3 docentes de los mismos (4,7%) se encuentran en el nivel logrado de la dimensión uso de herramientas pedagógicas en sesión de aprendizaje.
- 6 docentes (9,4%) comunican que el director tiene un liderazgo pedagógico excelente en gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, de los cuales la mayoría 4 docentes (6,3%) alcanza un calificativo de logrado y

2 docentes (3,1%) se encuentran en proceso de la dimensión de uso de herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje.

- 1 docente (1,6%) indica que la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes del director es deficiente y ese mismo 1 docente (1,6%) se encuentra en el nivel de inicio en la dimensión de uso de herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje.

Según el contraste de hipótesis por el método de correlación de Pearson la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes tiene una relación positiva media ($R=0,551$) con el uso de herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje, es decir que, en la relación de gestión de las condiciones y uso de herramientas pedagógicas existen otros factores que influyen.

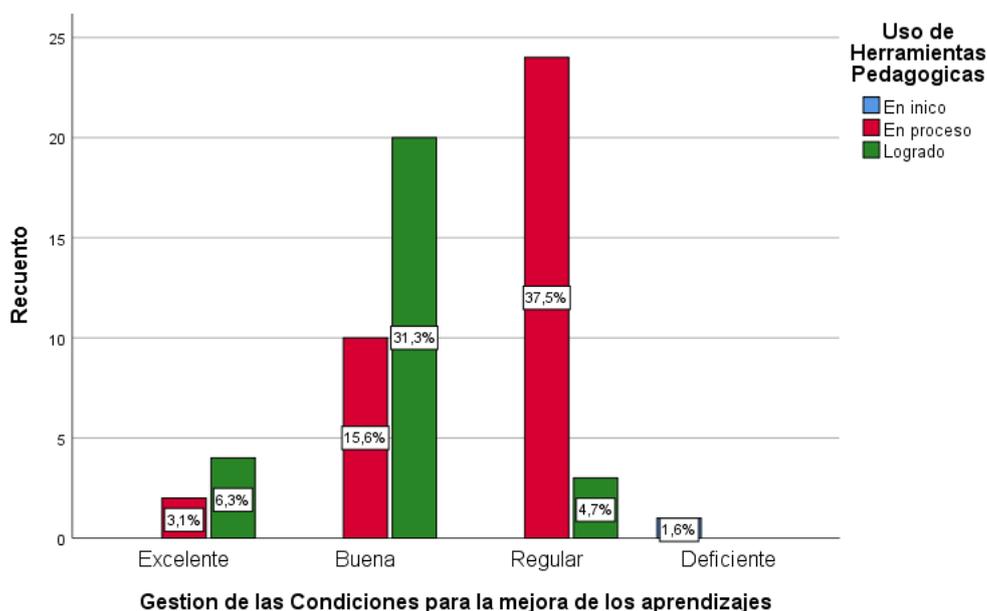


Figura 6. Gestión de las condiciones (director) y el uso de herramientas pedagógicas (docente)

4.2.4. Relación orientación de los procesos pedagógicos y el uso de herramientas pedagógicas (H4)

Teniendo como hipótesis planteado “El grado de relación entre orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso de herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje es alto.” se presenta la tabla 11.

Tabla 10

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso de herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje.

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los Aprendizajes		Uso de Herramientas Pedagógicas			Total
		En Inicio	En Proceso	Logrado	
Excelente	Fi	0	0	4	4
	%	0,0%	0,0%	6,3%	6,3%
Buena	Fi	0	11	17	28
	%	0,0%	17,2%	26,6%	43,8%
Regular	Fi	0	23	6	29
	%	0,0%	35,9%	9,4%	45,3%
Deficiente	Fi	1	2	0	3
	%	1,6%	3,1%	0,0%	4,7%
Total	Fi	1	36	27	64
	%	1,6%	56,3%	42,2%	100,0%

*Correlación R de Pearson (0,551)

Fuente: Cuestionario y ficha de observación a los docentes de las IES del distrito de Yunguyo

La orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes (dominio 2 del Marco del Buen Desempeño Directivo), “comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes” (Minedu, 2014, p. 35)

En la tabla 11, se describe la dimensión de la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y la relación con el uso de las herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje, teniendo la cantidad de 64 docentes evaluados y a éstos también se les aplicó un cuestionario para valorar el liderazgo pedagógico del director teniendo la descripción siguiente:

- 29 docentes (45,3%) mencionan que el director tiene regular liderazgo pedagógico en la dimensión de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, de éstos 23 docentes (35,9%) se ubican en el nivel de proceso y 6 docentes (9,4%) alcanzan el nivel logrado en la dimensión de uso de herramientas pedagógicas en sesión de aprendizaje.

- 28 docentes (43,8%) indican que el director tiene un liderazgo pedagógico bueno, de los cuales 17 docentes (26,6%) alcanza el calificativo de logrado en el uso de herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje y 11 docentes (17,2%) se encuentran en el nivel de proceso.
- 4 docentes (6,3%) comunican que tienen un director con liderazgo pedagógico excelente y todos ellos se encuentran en el nivel logrado de la dimensión uso de herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje.
- 3 docentes (4,7%) mencionan que el liderazgo pedagógico del director es deficiente, de éstos 2 docentes (3,1%) se ubican en el nivel de proceso y 1 docente (1,6%) se encuentra en el nivel de inicio de la dimensión de uso de herramientas pedagógicas en sesión de aprendizaje.

Por último, según el contraste de hipótesis por el método de correlación de Pearson se concluye que la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes tiene una relación positiva media ($R=0.551$) con el uso de herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje, por lo tanto, en la relación de orientación de los procesos pedagógicos y uso de herramientas pedagógicas existen otros factores que influyen.

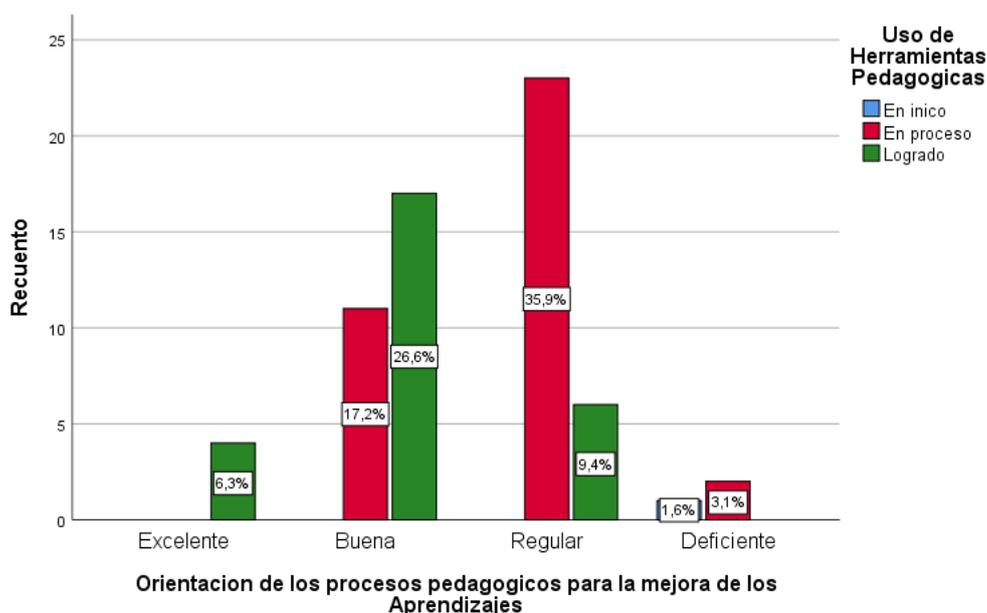


Figura 7. Orientación de los procesos pedagógicos (director) y el uso de herramientas pedagógicas (docente)

4.2.5. Relación gestión de las condiciones y el uso de uso de materiales y recursos educativos (H5)

Teniendo como hipótesis planteado “El grado de relación entre gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje es alto.” se presenta la tabla 12.

Tabla 11

Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje

Gestión de las Condiciones para la mejora de los aprendizajes		Uso de Materiales y Recursos Educativos			Total
		En Inicio	En Proceso	Logrado	
Excelente	Fi	0	0	6	6
	%	0,0%	0,0%	9,4%	9,4%
Buena	Fi	0	12	18	30
	%	0,0%	18,8%	28,1%	46,9%
Regular	Fi	3	21	3	27
	%	4,7%	32,8%	4,7%	42,2%
Deficiente	Fi	1	0	0	1
	%	1,6%	0,0%	0,0%	1,6%
Total	Fi	4	33	27	64
	%	6,3%	51,6%	42,2%	100,0%

Correlación R de Pearson (0,636)

Fuente: Cuestionario y ficha de observación a los docentes de las IES del distrito de Yunguyo

La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes comprende 4 competencias según el Marco de Buen Desempeño Directivo que son:

Competencia 1

Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.

Competencia 2

Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así

como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

Competencia 3

Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, tiempo y recursos financieros, así como previniendo riesgos.

Competencia 4

Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y del logro de aprendizajes.

En la tabla 12, se describe la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje, de los 64 docentes (100%) de la muestra, se obtiene lo siguiente:

- 30 docentes (46,9%) mencionan que tienen un director con liderazgo pedagógico buena en la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, de los cuales 18 docentes (28,1%) alcanzan el nivel logrado y 12 docentes (18,8%) se ubican en el nivel de proceso de la dimensión de uso de materiales y recursos educativos en sesión de aprendizaje en instituciones educativas secundarias públicas del distrito de yunyugo.
- 27 docentes (42,2%) indican que el liderazgo pedagógico del director es regular en la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de los cuales 21 docentes (32,8%) alcanzan el nivel de proceso, 3 docentes (4,7%) se ubican en el nivel logrado, y los otros 3 docente (4,7%) se encuentran en el nivel de inicio de la dimensión uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.
- 6 docentes (9,4%) mencionan que el liderazgo pedagógico del director es excelente y todos ellos alcanzan el nivel logrado en la dimensión de uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.

- 1 docente (1.6%), menciona que el liderazgo pedagógico del director es deficiente, y este docente se ubica en el nivel inicio de la dimensión uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.

Contrastando la hipótesis con el método de correlación de Pearson, la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes tiene una relación positiva considerable ($R = 0,636$) con el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje, en otras palabras mientras mejor sea el liderazgo pedagógico del director en la dimensión de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, el uso de materiales y recursos educativos por el docente es más eficiente durante la sesión de aprendizaje.

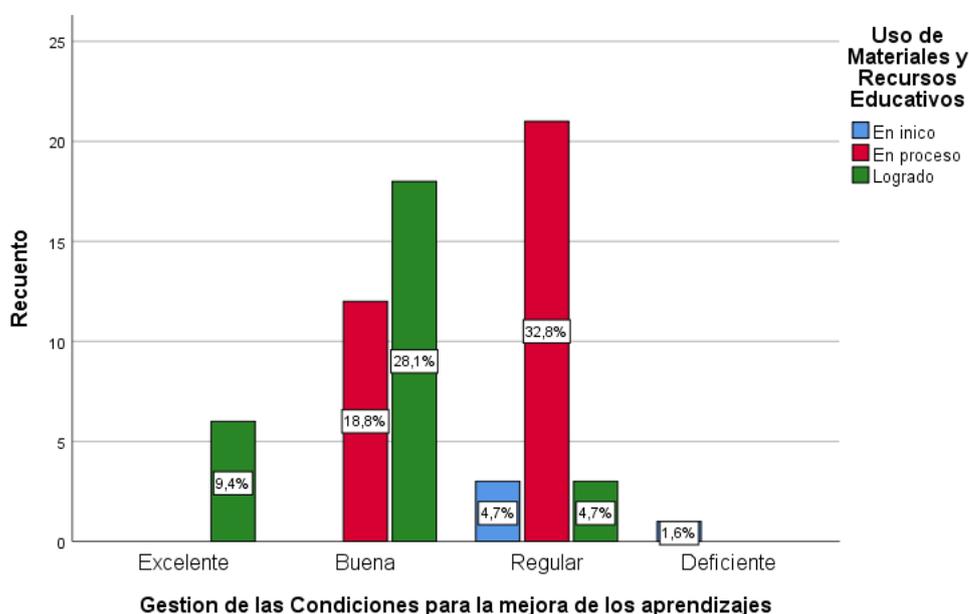


Figura 8. Gestión de las condiciones (director) y el uso de materiales y recursos educativos (docente).

4.2.6. Relación orientación de los procesos pedagógicos y el uso de materiales y recursos educativos (H6)

Teniendo como hipótesis planteado “El grado de relación entre orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje es alto.” se presenta la tabla 13.

El dominio 2 del Marco del Buen Desempeño Directivo, comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad

docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.

Tabla 12

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los Aprendizajes		Uso de Materiales y Recursos Educativos			Total
		En Inicio	En Proceso	Logrado	
Excelente	Fi	0	0	4	4
	%	0,0%	0,0%	6,3%	6,3%
Buena	Fi	0	12	16	28
	%	0,0%	18,8%	25,0%	43,8%
Regular	Fi	2	20	7	29
	%	3,1%	31,3%	10,9%	45,3%
Deficiente	Fi	2	1	0	3
	%	3,1%	1,6%	0,0%	4,7%
Total	Fi	4	33	27	64
	%	6,3%	51,6%	42,2%	100,0%

Correlación R de Pearson (0,542)

Fuente: cuestionario y ficha de observación a los docentes de las IES del distrito de Yunguyo

En la tabla 13, se muestra la relación de la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora del aprendizaje y el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje, describiendo los resultados de los 64 docentes (100%) evaluados y evaluadores a la vez del liderazgo pedagógico del director; luego estos datos son procesados por el Software SPSS versión 25 donde se interpreta lo siguiente:

- 29 docentes (45,3%) mencionan que el director tiene un liderazgo pedagógico regular en la dimensión de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, de los cuales 20 docentes (31,3%) obtienen una calificación de proceso y 7 docentes (10,9%) alcanzan una calificación de logrado en la dimensión de uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.

- 28 docentes (43,8%) mencionan que el liderazgo pedagógico del director es buena en la dimensión de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, de éstos 16 docentes (25%) alcanzan el nivel logrado y 12 docentes (18,8%) se encuentran en el nivel de proceso de la dimensión de uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.
- 4 docentes (6,3%) indican que en la dimensión de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes el director es excelente y los mismos 4 docentes (6,3%) alcanzan el nivel logrado de la dimensión de uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.
- 3 docentes (4,75) comunican que el liderazgo pedagógico del director es deficiente en la dimensión de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, de los cuales 1 docente (1,6%) se encuentra en el nivel de proceso y 2 docentes (3,1%) se encuentran en el nivel de inicio de la dimensión de uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.

Contrastando la hipótesis con el método de correlación de Pearson, se interpreta que, la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes tiene una relación positiva media ($R = 0.542$) con el uso de materiales y recursos educativos durante las sesiones de aprendizaje, es decir que, en la relación orientación de los procesos pedagógicos y el uso de materiales y recursos educativos existen otros factores que influyen.

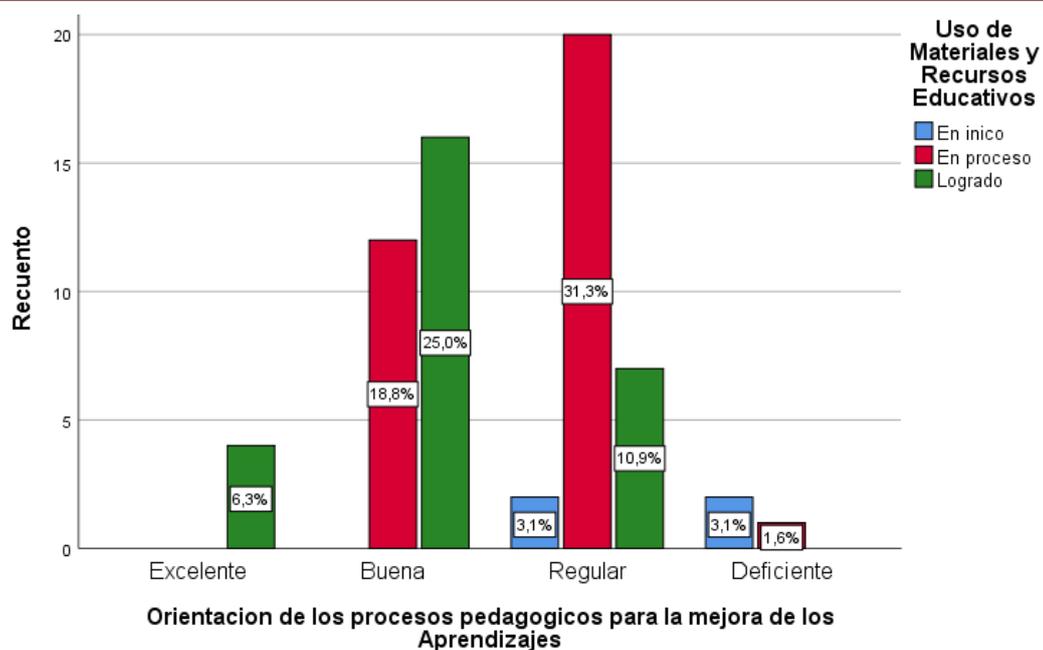


Figura 9. Orientación de procesos pedagógicos (director) y uso de materiales y recursos educativos (docente)

CONCLUSIONES

El liderazgo pedagógico del director bajo las dimensiones de gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, tiene una relación positiva considerable ($p < 0,05$) con el desempeño de los docentes, puesto que si el director tiene un mejor liderazgo pedagógico el desempeño laboral del docente mejora considerablemente en el aspecto de: uso pedagógico del tiempo, uso de materiales y recursos educativos en las sesiones de aprendizaje.

-La gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes tiene una relación positiva considerable ($R = 0.656$) con el uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje, es decir, mejor liderazgo pedagógico del director en la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, el uso pedagógico del tiempo por el docente es más eficiente en sesión de aprendizaje.

-La orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes tiene una relación positiva considerable ($R = 0,673$) con el uso pedagógico del tiempo en sesión de aprendizaje, es decir que, si la orientación de los procesos pedagógicos del director es mejor, entonces el uso pedagógico del tiempo en la sesión de aprendizaje es más eficiente.

-Entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el uso de herramientas pedagógicas durante las sesiones de aprendizaje, hay una relación positiva media ($R = 0,551$), lo que significa que en la relación existen otros factores que influyen como pueden ser las tecnologías de información y comunicación, condición económica, edad, etc.

-Entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el uso de herramientas pedagógicas durante las sesiones de aprendizaje existe una relación positiva media ($R = 0,551$), lo que significa que en la relación existen otros factores que influyen como pueden ser la escala magisterial, tecnologías de información y comunicación, la edad, condición económica, etc.

-La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes tiene una relación positiva considerable ($R = 0,636$) con el uso de materiales y recursos educativos en sesión de aprendizaje, en otras palabras, mejor liderazgo pedagógico en gestión de las



condiciones para la mejora de los aprendizajes el uso de materiales y recursos educativos por el docente durante la sesión de aprendizaje es más eficiente.



RECOMENDACIONES

A los directores: Se recomienda mejorar el liderazgo pedagógico de acuerdo a las dimensiones de gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes del Minedu. para así tener sesiones de aprendizaje de calidad.

A los docentes: Se recomienda a que cumplan satisfactoriamente el uso pedagógico del tiempo, uso de herramientas pedagógicas, uso de materiales y recursos educativos en las sesiones de aprendizaje en todas las instituciones educativas secundarias con la finalidad de mejorar la calidad de aprendizaje de los estudiantes.

A los investigadores: Se recomienda investigar el liderazgo pedagógico de los directores del sector educación de diferentes niveles y modalidades (inicial, Primaria, Secundaria, EBR, EBA, EBE) y hacer un minucioso análisis del desempeño docente y la evolución del aprendizaje de los estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Balzan, Y. (2008).). *Acompañamiento Pedagógico del Supervisor y Desempeño Docente en III Etapa de Educación Básica- Maracaibo* . Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta.
- Bolivar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. (Vol. Vol. 9). España: Individuo y Sociedad.
- Calderon. (2010). *Estrategias Docentes Para un Aprendizaje Significativo* (Segunda Edición. de C.V ed.). Mexico: McGRAW – HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Calla, G. (2008). *El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao. Lima: , tesis de maestría*. Lima: Universidad Nacional de Educación.
- Caruso, M., & Errobidart, A. (2020). Inclusión con calidad de los aprendizajes. *Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación*, 169 - 181.
- Chauillco, Y. (2015). *Relación de Liderazgo del director y desempeño de docentes del Valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas*. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas, Perú.
- Chavez, F., & Yauri, R. (2015). *liderazgo pedagógico del director y desempeño docente en un contexto de acompañamiento pedagogico N° 34122 de Huaylasjirca-Yanahuanca-2015*. Cerro de Pasco: Tesis de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- Chiavenato, A. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8va edición ed.). Mexico: McGRAW - HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases* . Chile: Salesianos Impresores S.A.
- Epiquién, M. (2017). *Compromisos de gestión escolar y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red 09 del distrito de chorrillos en el año 2016*. Lima: tesis de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.
- Espinoza, J. (2010). *Influencia de la aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 20820, Huacho. Lima: . Huacho: Universidad Nacional Mayor de San Marcos* .
- Franseth, J. (1970). *Supervisión escolar como guía 2da reimpresión*. F. Trillas,S.A. Mexico.
- Hernandez-Sampieri, R., Fernandez, H., & Baptista, P. (2014). *Metodología de Investigación* (6ta ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Huatta, S. (2019). *liderazgo pedagógico y gestión educativa en las Instituciones secundarias de la ciudad de Puno*. Puno: Tesis de la escuela de posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano.
- Jones, G., & Georges, J. (2006). *Administración contemporánea* (cuarta ed.). Mexico: McGrawHill Interamericana.
- Katayama, R. (2013). *Metodología del trabajo universitario*. Lima: LEALTAD SAC.
- Lazaro, M. (2019). *El liderazgo pedagógico directoral y el desempeño docente en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 11 de Comas*. Lima.
- Lecaros, R. (2017). *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín- El Agustino-2017*. Junin: Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. . Obtenido de Santiago de Chile: Fundación Chile. .
- Macedo, T., Chavez, M., Gabriel, N., & Macedo, G. (2016). *liderazgo del director y desempeño docente en instituciones educativas públicas, Chimbote y Nuevo Chimbote, 2016*. Chimbote: Universidad San Pedro.
- Mairena, E. (2015). *Acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes noveles en los departamentos de física y tecnología educativa de la Facultad de Educación e Idiomas*. Managua.
- Mansilla, J. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución Inmaculada Concepción. Los Olivos, Lima*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos .
- Mestanza, S. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la I.E. "San Antonio de Jicamarca" del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Minedu . (2014). *Marco del Sistema Curricular Nacional tercera versión*. Lima.
- Minedu. (2014). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima.
- Minedu. (2014). *Marco del sistema curricular tercera versión*. Lima.
- Minedu. (2015). *Manual de Gestión Escolar*. Lima.
- Minedu. (2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Lima.
- Minedu,. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima.
- Minedu,. (2015). *Compromisos de Gestión Escolar*. Lima.
- Miranda, C. &. (1998). *Influencia del liderazgo directivo en el rendimiento escolar de los estudiantes del segundo año de secundaria en la comunidad de Santiago Chile*. Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

- Montes, F. (2012). *El Liderazgo y el Desempeño Directivo en el Proyecto Educativo de la Escuela Primaria Francisco Sarabia*. Mexico: Universidad Chihuahuense de México.
- Musaja, Y. (2019). *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Asociación Educativa Adventista Puno – 2018*. Juliaca: Tesis de la Universidad Peruana Unión.
- Nina, M. (2015). *La Supervisión Pedagógica y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas Secundarias del Distrito de Pilcuyo. (Tesis de Magister Scientiae en Educación)*. . Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Oscoco, R. (2013). *El Liderazgo Pedagógico y su relación con el Desempeño Docente en estudiantes del 3ro, 4to y 5to grados de educación secundaria de la IE. N° 20955 Monitor Huáscar de Juan Velasco Alvarado del distrito de Ricardo* .
- Reyes, K. (2013). *Liderazgo Directivo en las Escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social*. Chile.
- Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla-Callao, (Tesis de Maestro en Educación)*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Rivera, M. (2008). *El liderazgo y la gestión de los directores en las unidades de gestión educativa local de la región Junín* . Huancayo: Universidad Alas Peruanas.
- Rojas. (2013). *Significado que los Profesores de un Colegio Particular Pagado le Otorgan a los Estilos de Liderazgo en esa Unidad Escolar al Equipo Directivo*. Chile: Universidad de Chile.
- Salas, P. (2013). *Cultura Pedagógica* (segunda ed.). Peru.
- Sierra, V., & Gloria, M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios.*, ((81),), 111-128. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20649705007>
- Ucharima, G. (2018). *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en las instituciones educativas públicas de la zona urbana del Distrito de Cangallo - 2017*. Perú: Tesis de la escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo.
- UNESCO. (2016). *Innovación Educativa, texto 1, herramientas de apoyo para el trabajo docente*. (Primera edición. ed.). Representación de la UNESCO en Perú. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002470/247005s.pdf>
- Vallejo, M., & Torres-Soto, A. (2020). Calidad de los aprendizajes de estudiantes de pedagogía: influencia del modelo educativo. *Revista Fuentes*, 22(2), 238-250.
- Vargas, J. (2018). *Liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en la institución educativa “Samuel del Alcázar” del centro poblado de Llangodén Alto distrito de Lajas, 2018*. Lima: tesis de la escuela de postgrado de la Universidad César Vallejo.



- Villa, A. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Liderazgo pedagogico*.
- Villegas, O. (1994). *Manual práctico del maestro* (primera ed.). Bolivia.
- Zeballos, C. (2009). *Metodología del Trabajo Universitario*. Lima: UIGV.
- Zela, M. (2008). *Liderazgo y calidad educativa en las instituciones educativas secundarias en la provincia de Lampa - 2007*. Puno: Universidad Alas Peruanas.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de liderazgo pedagógico del director

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR

INSTRUCCIONES: Señor docente marque con una X en la alternativa que considere conveniente referente al desempeño del director de tu institución educativa.

GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJE (MBDD. dominio 1)

1.-¿Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de aprendizajes?.

- a.- Excelente
- b.- Bueno
- c.- Regular
- d.- Deficiente
- e.- Muy deficiente

2.-¿Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar , social y estableciendo metas de aprendizaje

- a.- Excelente
- b.- Bueno
- c.- Regular
- d.- Deficiente
- e.- Muy deficiente

3.-¿Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes?.

- a.- Excelente
- b.- Bueno
- c.- Regular
- d.- Deficiente

e.- Muy deficiente

4.-¿Genera espacios para compartir experiencias pedagógicas relacionados al uso de herramientas pedagógicas con los docentes?.

a.- Excelente

b.- Bueno

c.- Regular

d.- Deficiente

e.- Muy deficiente

5.-¿Gestiona el uso óptimo de materiales y recursos educativos, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje en los estudiantes?.

a.- Excelente

b.- Bueno

c.- Regular

d.- Deficiente

e.- Muy deficiente

ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES (MBDD. dominio 2).

6.-¿Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje?.

a.- Excelente

b.- Bueno

c.- Regular

d.- Deficiente

e.- Muy deficiente

7.-¿Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora?.

a.- Excelente

b.- Bueno

c.- Regular

d.- Deficiente

e.- Muy deficiente



8.-¿Monitorea y orienta el uso efectivo del tiempo en las sesiones de aprendizaje, en función del logro de metas de aprendizaje de los estudiantes?.

- a.- Excelente
- b.- Bueno
- c.- Regular
- d.- Deficiente
- e.- Muy deficiente

9.-Monitorea y orienta el uso de herramientas pedagógicas en la sesión de aprendizaje, en función del logro de las metas de aprendizaje de los alumnos?.

- a.- Excelente
- b.- Bueno
- c.- Regular
- d.- Deficiente
- e.- Muy deficiente

10.-Monitorea y orienta el uso de materiales y recursos educativos en la sesión de aprendizaje, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes?.

- a.- Excelente
- b.- Bueno
- c.- Regular
- d.- Deficiente
- e.- Muy deficiente

Anexo 2. Ficha de observación del desempeño laboral del docente



FICHA N° 01 (VISITA A IIEE)
MONITOREO: FICHA DE MONITOREO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE
Para uso interno en la Institución Educativa

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:	
NOMBRE DE LA I.E.	CÓDIGO MODULAR:
DIRECCIÓN:	UGEL:
NIVEL: Inicial () Primaria () Secundaria ()	DRE:

DATOS DEL OBSERVADOR						
1. Cargo del observador	Director () Subdirector de nivel ()		2. Fecha del monitoreo	Día	Mes	Año
	Coordinador académico () Coordinador del área ()					
	Otro cargo ()					
	Especificar: _____					

Datos del docente observado → Datos a ser registrados consultando al docente	
3.- Apellidos y Nombres:	4. Especialidad

Datos de la sesión observada → Datos a ser registrados mediante la observación							
5. Área o áreas desarrolladas → Anotar en el siguiente espacio							
6. Denominación de la sesión:							
7. Nivel educativo:	Inicial ()	Primaria ()	Secund. ()	8. Grado(s) o año(s) en el aula:		9. Sección:	
6. Turno	Mañana ()	Tarde ()	7. Duración de la sesión observada:	_____ hrs., _____ min.			

NIVEL DE AVANCE		
Logrado	Cumple con lo previsto en el ítem	3
En proceso	Cumple parcialmente con los requerimientos del ítem	2
En inicio	Cumple en un nivel incipiente con los requerimientos del ítem.	1

Inicio	En proceso	logrado
16	17-32	33-48

DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE

COMPROMISO 4: Uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda:					
Complete los ítems 01 - 04 mediante la observación de la sesión.			Valoración		
01	El/la docente utiliza mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en los estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.	1	2	3	
02	El/la docente dosifica el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos.	1	2	3	
03	El/la docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo a los planes curriculares de cada I.E. (Inicial y Primaria) y respeta el número de horas establecido según la RSG 2378-2014-MINEDU (Secundaria)	1	2	3	
Complete el ítem 05 referido a la planificación.			Valoración		
04	El/la docente planifica sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos.	1	2	3	
Sub total			4	8	12

COMPROMISO 5: Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda					
Complete los ítems 05 – 10 mediante la observación de la sesión.			Valoración		
05	El/la docente problematiza y/o plantea el reto o conflicto cognitivo según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje.	1	2	3	
06	El/la docente comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas, según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje y el documento de Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	1	2	3	
07	El/la docente desarrolla estrategias, basadas en las Rutas de Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta, el enfoque de área.	1	2	3	
08	El/la docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, utilizando para ello las orientaciones planteadas en las Rutas de Aprendizaje.	1	2	3	
09	El/la docente teniendo en cuenta las competencias y capacidades de las Rutas de Aprendizaje de su área, ejecuta procesos de evaluación formativa y/o sumativa a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje.	1	2	3	
10	El/la docente adecúa si es necesario las estrategias metodológicas de las Rutas de aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.	1	2	3	
Complete los ítems 11 – 12 se monitorea mediante la revisión del documento de planificación, al final de la observación de la sesión. En caso no se cuente con ningún documento de planificación deberá marcar "En inicio".			Valoración		
11	El/la docente cuenta con su planificación curricular (carpeta pedagógica) en la que incluye actividades pedagógicas en el marco de los procesos pedagógicos y el enfoque del área planteados en las Rutas de Aprendizaje y el documento de Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	1	2	3	
12	El/la docente presenta en su planificación curricular criterios que respondan al proceso de evaluación formativa y/o sumativa.	1	2	3	
Sub total			8	16	24

COMPROMISO 6: Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda			
---	--	--	--

