



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**TESIS**

---

---

**“Liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente de la UGEL  
Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a  
distancia 2020 - 2021”**

---

---

Para optar al grado académico de Doctor en  
Ciencias de la Educación

Presentado por:

Ada Rubí Alarcón Fernández

Asesor: Dr. Elías Melendrez Velasco

ORCID 0000-0002-0477-5378

CUSCO – PERÚ

2022



# “Liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021

*by* Ada Rubi Alarcón Fernández

---

**Submission date:** 21-Jun-2023 08:40AM (UTC-0500)

**Submission ID:** 2120324883

**File name:** TESIS\_ADA\_RUBI\_ALARCON\_FERNANDEZ\_1.pdf (2.39M)

**Word count:** 33207

**Character count:** 183168

---

Dr. Elias Melendrez Velasco  
**ASESOR**

<https://orcid.org/0000-0002-0477-5378>



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



TESIS

---

**“Liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente de la UGEL  
Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a  
distancia 2020 - 2021”**

---

<sup>5</sup> Para optar al grado académico de Doctor en Ciencias de la Educación

Presentado por:

Ada Rubí Alarcón Fernández

Asesor: Dr. Elías Melendrez Velasco

ORCID 0000-0002-0477-5378

  
Dr. Elías Melendrez Velasco  
**ASESOR**

<https://orcid.org/0000-0002-0477-5378> CUSCO – PERÚ

2022



# la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021

## ORIGINALITY REPORT

17%

SIMILARITY INDEX

15%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

12%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Student Paper	4%
2	repositorio.unheval.edu.pe Internet Source	4%
3	Submitted to Universidad Peruana Cayetano Heredia Student Paper	3%
4	repositorio.uap.edu.pe Internet Source	1%
5	apirepositorio.unh.edu.pe Internet Source	1%
6	bibliotecas.unsa.edu.pe Internet Source	1%
7	repositorio.upn.edu.pe Internet Source	1%
8	repositorio.unap.edu.pe Internet Source	1%

Dr. Elias Melendrez Velasco  
ASESOR

<https://orcid.org/0000-0002-0477-5378>



9

Internet Source

1 %

10

[repositorio.autonomadeica.edu.pe](https://repositorio.autonomadeica.edu.pe)

Internet Source

1 %

Exclude quotes  On

Exclude matches  < 1%

Exclude bibliography  On

Dr. Elias Melendrez Velasco  
**ASESOR**

<https://orcid.org/0000-0002-0477-5378>

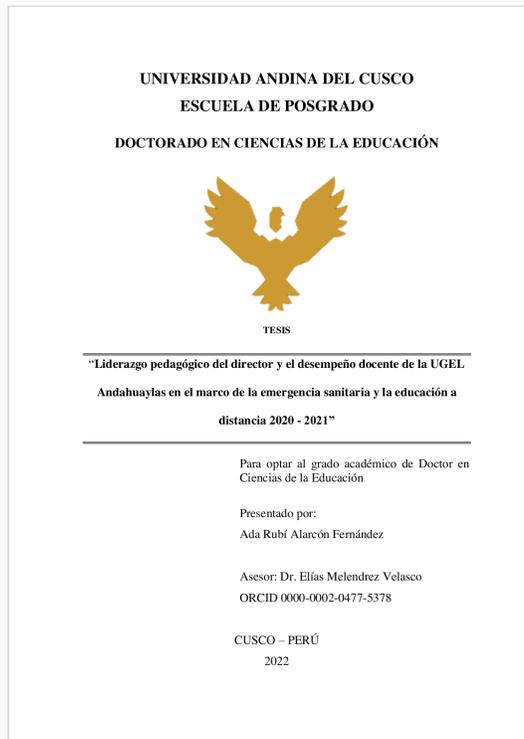


## Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Ada Rubi Alarcón Fernández  
Assignment title: Tesis de maestría y doctorado 2023  
Submission title: "Liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente ..."  
File name: TESIS\_ADA\_RUBI\_ALARCON\_FERNANDEZ\_1.pdf  
File size: 2.39M  
Page count: 144  
Word count: 33,207  
Character count: 183,168  
Submission date: 21-Jun-2023 08:40AM (UTC-0500)  
Submission ID: 2120324883





## DEDICATORIA

A Dios quien ha sido mi guía, fortaleza en este camino que emprendí. A mis padres Remigio y Julia quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía. A mi amada hija por comprenderme y acompañarme en este nuevo sueño de mi vida profesional y a toda mi familia porque con sus consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas. Finalmente quiero dedicar esta tesis a los docentes de la UGEL Andahuaylas quienes se reinventaron en esta pandemia y tuvieron un nuevo reto en la educación virtual.

Ada Rubí



## AGRADECIMIENTOS

Mi más profundo reconocimiento a la Universidad Andina del Cusco, por brindarme la oportunidad de consolidar mi desarrollo profesional.

Agradecer a mi asesor, Dr. Elías Melendrez Velasco; a los dictaminantes, Dr. Edwards Jesús Aguirre Espinoza y Dr. Eder Arturo Aco Corrales; así como, a los replicantes por su valioso aporte.

Ada Rubí Alarcón Fernández



## RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente de los profesores de instituciones educativas polidocentes completos de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021. Se describe la situación problemática revisando los principales hallazgos sobre dichos fenómenos. Se presentan los modelos teóricos más aceptados en la actualidad acerca de las variables de estudio.

La investigación utiliza un enfoque cuantitativo, a través de un diseño no experimental, de carácter descriptivo correlacional transversal, con una muestra de 266 docentes elegidos por muestreo probabilístico aleatorio simple. Para determinar el nivel de prevalencia del liderazgo pedagógico del director se utilizó un cuestionario validado para tal fin, organizada en 2 dimensiones, adaptado del Marco del Desempeño Directivo (2014); por otro lado, para determinar el nivel de desempeño docente, se utilizó el instrumento adaptado del Marco del buen Desempeño Docente (2014), organizado en 4 dimensiones; instrumentos que fueron contextualizados para docentes de la UGEL Andahuaylas y sometido a juicio de expertos. La prueba piloto que determina la confiabilidad y validez de constructo a partir del Alfa de Cronbach muestra índices de 0,981 y 0,984 respectivamente. Los instrumentos fueron aplicados a docentes en un solo momento y por única vez.

Las conclusiones más relevantes destacan que el 68,4% de los docentes de la muestra perciben un nivel medio y alto de liderazgo pedagógico del director y el 63,9% tiene una percepción del nivel de desarrollo del desempeño docente en un nivel desfavorable y favorable, lo cual indica que con un coeficiente de correlación de Spearman del 0,838 se demuestra que existe influencia significativa y directa entre ambas variables, por tanto, se afirma con una significancia  $p: 0,000$  ( $p < 0,05$ ) que un liderazgo pedagógico del director medio y alto genera un desempeño desfavorable y favorable en los docentes de la muestra, a pesar de las dificultades ocasionadas por el COVID 19. Por ello se sugiere reflexionar sobre estos aspectos y la conveniencia de adoptar diseños experimentales para establecer sistemas de mejora en el desempeño docente fortaleciendo las capacidades de liderazgo pedagógico del director.

### PALABRAS CLAVE:

Liderazgo pedagógico del director y desempeño docente en contexto de pandemia Covid 19.



## ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the level of relationship that exists between the pedagogical leadership of the director and the teaching performance of the teachers of complete multi-teaching educational institutions of the UGEL Andahuaylas in the framework of the health emergency and distance education 2020 - 2021. The problematic situation is described reviewing the main findings on these phenomena. The most currently accepted theoretical models about the study variables are presented.

The research uses a quantitative approach, through a non-experimental design, of a descriptive, correlational, cross-sectional nature, with a sample of 266 teachers chosen by simple random probabilistic sampling. To determine the level of prevalence of the director's pedagogical leadership, a validated questionnaire was used for this purpose, organized in 2 dimensions, adapted from the Directive Performance Framework (2014); On the other hand, to determine the level of teaching performance, the instrument adapted from the Good Teaching Performance Framework (2014) was used, organized into 4 dimensions; instruments that were contextualized for teachers of the UGEL Andahuaylas and submitted to expert judgment. The pilot test that determines the reliability and construct validity from Cronbach's Alpha shows indices of 0.981 and 0.984 respectively. The instruments were applied to teachers in a single moment and for the only time.

The most relevant conclusions highlight that 68.4% of the teachers in the sample perceive a medium and high level of pedagogical leadership of the director and 63.9% have a perception of the level of development of teaching performance at an unfavorable and favorable level. , which indicates that with a Spearman correlation coefficient of 0.838 it is demonstrated that there is a significant and direct influence between both variables, therefore, it is affirmed with a significance of  $p:0.000$  ( $p<0.05$ ) that a pedagogical leadership of the Medium and high director generates an unfavorable and favorable performance in the teachers of the sample, despite the difficulties caused by the Covid 19. For this reason, it is suggested to reflect on these aspects and the convenience of adopting experimental designs to establish improvement systems in the teaching performance by strengthening the principal's pedagogical leadership capacities.

### KEYWORDS:

Pedagogical leadership of the director and teaching performance in the context of the Covid 19 pandemic.



## RESUMO

O objetivo deste estudo foi determinar o nível de relação que existe entre a liderança pedagógica do diretor e o desempenho docente dos professores das instituições educacionais multidocentes completas da UGEL Andahuaylas no âmbito da emergência de saúde e educação a distância 2020 - 2021. A situação problemática é descrita revisando as principais constatações sobre esses fenômenos. São apresentados os modelos teóricos mais aceitos atualmente sobre as variáveis de estudo.

A pesquisa utiliza uma abordagem quantitativa, por meio de um desenho não experimental, de natureza descritiva, correlacional, transversal, com uma amostra de 266 professores escolhidos por amostragem probabilística aleatória simples. Para determinar o nível de prevalência da liderança pedagógica do diretor foi utilizado um questionário validado para o efeito, organizado em 2 dimensões, adaptado do Quadro Diretivo de Desempenho (2014); Por outro lado, para determinar o nível de desempenho docente, foi utilizado o instrumento adaptado do Good Teaching Performance Framework (2014), organizado em 4 dimensões; instrumentos que foram contextualizados para professores da UGEL Andahuaylas e submetidos à avaliação de especialistas. O teste piloto que determina a confiabilidade e a validade de construto do Alfa de Cronbach apresenta índices de 0,981 e 0,984, respectivamente. Os instrumentos foram aplicados aos professores em um único momento e pela única vez.

As conclusões mais relevantes destacam que 68,4% dos professores da amostra percebem um nível médio e alto de liderança pedagógica do diretor e 63,9% têm uma percepção do nível de desenvolvimento do desempenho docente em nível desfavorável e favorável. , o que indica que com um coeficiente de correlação de Spearman de 0,838 demonstra-se que existe uma influência significativa e direta entre ambas as variáveis, portanto, afirma-se com uma significância de  $p:0,000$  ( $p<0,05$ ) que uma direção pedagógica do Médio e alto diretor gera um desempenho desfavorável e favorável nos professores da amostra, apesar das dificuldades causadas pelo Covid 19. Por isso, sugere-se refletir sobre esses aspectos e a conveniência de adotar desenhos experimentais para estabelecer sistemas de melhoria no desempenho docente, fortalecendo as capacidades de liderança pedagógica do diretor.

### **PALAVRAS CHAVE:**

Liderança pedagógica do diretor e atuação docente no contexto da pandemia Covid 19.



## ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
LISTADO DE ABREVIATURAS	xi
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	12
1.1. Planteamiento del problema	12
1.2. Formulación del problema	16
1.2.1. Problema General	16
1.2.2. Problemas Específicos	16
1.3. Justificación	17
1.3.1. Conveniencia	17
1.3.2. Relevancia social	18
1.3.3. Implicancias prácticas	18
1.3.4. Valor teórico	18
1.3.5. Utilidad metodológica	19
1.4. Objetivos de la investigación	20
1.4.1. Objetivo general	20
1.4.2. Objetivos específicos	20
1.5. Delimitación del estudio	21
1.5.1. Delimitación temporal	21
1.5.2. Delimitación especial	21
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	22
2.1. Antecedentes de estudios	22
2.1.1. Antecedentes internacionales	22
2.1.2. Antecedentes nacionales	26
2.2. Bases teóricas	30
2.3. Hipótesis	54



2.3.1. Hipótesis general	54
2.3.2. Hipótesis específicas	54
2.4. Variables	54
2.4.1. Identificación de variables	54
2.4.2. Operacionalización de variables	56
2.5. Definición de términos básicos	65
<b>CAPÍTULO 3: MÉTODO</b>	<b>68</b>
3.1. Tipo de investigación	68
3.2. Alcance de investigación	69
3.3. Diseño de investigación	69
3.4. Población	70
3.5. Muestra	70
3.6. Unidad de análisis	72
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	72
3.8. Validez y confiabilidad de los instrumentos	73
3.9. Plan de análisis de datos	75
3.10. Aspectos éticos	75
<b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS</b>	<b>77</b>
4.1. Resultados respecto a los objetivos específicos	77
4.2. Resultados respecto al objetivo general	82
<b>CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN</b>	<b>87</b>
5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos	87
5.2. Limitaciones del estudio	88
5.3. Comparación crítica con la literature existente	88
5.4. Implicancias del estudio	92
<b>CAPÍTULO 6. PROPUESTA</b>	<b>93</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>100</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>101</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS</b>	



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población de investigación	66
Tabla 2: Muestra de estudio	66
Tabla 3: Técnicas e instrumentos de recojo de datos	68
Tabla 4: Validación por juicio de expertos	69
Tabla 5: Rangos para interpretación del coeficiente de confiabilidad	70
Tabla 6: Confiabilidad Alfa de Cronbach para las variables de estudio	70
Tabla 7: Criterios para la calificación del Liderazgo Pedagógico del Director	72
Tabla 8: Criterios de calificación para Desempeño Docente	73
Tabla 9: Distribución de frecuencias para el liderazgo pedagógico del director	74
Tabla 10: Distribución de frecuencias para las dimensiones de liderazgo pedagógico del director.	75
Tabla 11: Distribución de frecuencias para desempeño docente	76
Tabla 12: Distribución de frecuencias para las dimensiones de desempeño docente	77
Tabla 13: Matriz de correlación entre las dimensiones de las variables liderazgo pedagógico del director y desempeño docente.	80
Tabla 14: Tabla de contingencia entre las variables liderazgo pedagógico del director y desempeño docente.	81
Tabla 15: Prueba de normalidad entre las variables liderazgo pedagógico del director y desempeño docente.	82
Tabla 16: Pruebas de correlación entre las variables de liderazgo pedagógico del director y desempeño docente,	83



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Resultados para liderazgo pedagógico del director	74
Figura 2: Resultados para las dimensiones del liderazgo pedagógico del director	75
Figura 3: Resultados para desempeño docente	77
Figura 4: Resultados para las dimensiones del desempeño docente	78
Figura 5: Resultados para las variables liderazgo pedagógico del director y desempeño docente.	82



## LISTADO DE ABREVIATURAS

D.S.	Decreto Supremo
ECE	Evaluación Censal de Estudiantes
ED	Educación
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MBDD	Marco del Buen Desempeño del Directivo
MINEDU	Ministerio de Educación
OCDE	Organización para la Cooperación y del Desarrollo Económico.
SIMCE	Sistema de Medición de la Calidad de la Educación
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local



## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

Las reformas educativas en el Perú no responden a un proceso de investigación bien definido, responden a la coyuntura del momento y a las exigencias políticas y sociales que demandan. Si revisamos las políticas educativas del siglo XX nos daremos cuenta de que estas fueron política de gobierno y no políticas de Estado.

Las innovaciones educativas realizadas por los gobiernos de turno no responden al contexto, ni a la realidad del interior del país; son reformas traídas de otros lugares y que son organizadas y planificadas en las oficinas del Ministerio de Educación. No es necesario indagar e investigar para evidenciar que los programas y proyectos no dan resultados porque, como se mencionó antes, no responden a la realidad de las Instituciones Educativas del interior de nuestro país.

Las innovaciones y proyectos deben nacer al interior de una institución educativa, esta debe responder a la realidad y al contexto donde se desarrolla las actividades propias de la institución; las tertulias dialógicas son una opción poderosa para que la educación peruana pueda lograr los niveles requeridos por la sociedad.

La actual situación de emergencia sanitaria, derivada de la pandemia de la COVID 19, a mostrado como característica la migración de una educación presencial a una virtual sobre todo en el año 2020 y 2021, con las consecuencias que se derivan de esta problemática ante una situación de falta de recursos tecnológicos y capacitación en los actores educativos sobre todo lo de los docentes de las diferentes áreas del Currículo Nacional de Educación Básica.

En este contexto, el liderazgo pedagógico del equipo directivo es un factor fundamental para marcar el rumbo de los aprendizajes; sin embargo, es necesario considerar que la labor del directivo que se configura en el liderazgo pedagógico, debe buscar el mecanismo más idóneo para engranar sus acciones con las de la comunidad educativa; es decir, que la gestión educativa no refleja solo el papel o rol del directivo, sino que esta forma parte de un engranaje de un sistema más grande y complejo, donde el trabajo colegiado del personal docente, el papel de los estudiantes, padres de familia y comunidad en la que se ubica la institución, se constituyen en partes muy importantes de ese sistema que debe encaminar sus estrategias en términos de algunos lineamientos que representan la



intencionalidad y direccionalidad de la Comunidad Educativa; y, en estas línea de acción, el desempeño de los docentes se constituye en una parte fundamental del sistema, papel que los directivos deben monitorear y, en función a ello, orientarlos en la mejora de la práctica pedagógica relacionada a estrategias y recursos metodológicos y de evaluación que garanticen una labor educativa de calidad tanto en una modalidad presencial como virtual.

En este sentido, es en estas acciones de monitoreo y acompañamiento del directivo donde se identifican necesidades formativas de la comunidad docente, considerando factores que coadyuvan a un mejor desempeño (fortalezas) como aquellas que no permiten el logro de aprendizajes de los estudiantes (debilidades).

Por su parte, el equipo docente, con apoyo y orientación del directivo, tomando en cuenta el contexto y las características de los estudiantes, deben planificar el proceso educativo a través de experiencias de aprendizaje que deben considerar a las situaciones significativas como el punto de inicio del proceso pedagógico a fin de que los estudiantes vean reflejado sus intereses y una acción educativa que ponga en evidencia sus capacidades cognitivas y características emocionales; las mismas que se desarrollan en un contexto geográfico, económico, social y cultural.

Como parte del desempeño docente y seguro también como necesidad educativa, un factor muy importante de la práctica pedagógico es la evaluación formativa relacionada a procesos de retroalimentación y metacognición que permiten a los estudiantes realizar una revisión del proceso de aprendizaje que los avoca para identificar fortalezas y debilidades sobre los cuales los docentes deben participar con estrategias de retroalimentación adecuadas.

A través del Decreto Supremo N° 021, publicado en el año 2003 por el Ministerio de Educación, la educación peruana fue declarado en emergencia, asumiendo que la educación en el Perú no alcanza niveles óptimos de aprendizaje. En respuesta a esta crisis el país ha ido implementando una serie de reformas en materia de educación con el fin de dar un cambio significativo en el papel que deben cumplir cada uno de los agentes de la educación, en especial el rol que debe cumplir el docente en el aula a través de su desempeño y los directores de las instituciones educativas, con bajo liderazgo pedagógico con respecto a los aprendizajes de los estudiantes, así como también a directores con escasas capacidades pedagógicas que prioricen el logro de los aprendizajes. Así como lo afirma Alvarado (2008)



acerca del liderazgo pedagógico de los directores, las instituciones educativas están siendo dirigidas por profesionales de la educación con escasos conocimientos en los aspectos administrativos, pedagógicos y tecnológicos para la gestión de los aprendizajes en esta era de la sociedad de la información.

Relacionado con el liderazgo del director de una institución educativa y el desempeño de sus docentes, aun cuando las políticas educativas vienen enfatizando con un creciente vigor en las últimas décadas, existe una percepción de insatisfacción respecto a la calidad educativa que se brinda en el sistema educativo peruano, sensación que se acrecienta en un escenario de pandemia por el COVID-19; sin embargo, las evaluaciones censales de estudiantes del 2019, así como las e internacionales PISA del 2018 que se han dado antes de la declaración de emergencia sanitaria, muestran resultados desfavorables al evidenciarse que los estudiantes de educación primaria y secundaria todavía no alcanzan los estándares necesarios en lectura y matemática, por lo que se hace imprescindible analizar las fortalezas de los directivos en términos de capacidades pedagógicas y el desempeño de los docentes en las aulas.

En el Perú se han desarrollado también evaluaciones nacionales de estudiantes de educación básica, desde la década de los 90 hasta la actualidad, es recién desde el año 2007 que se aplica la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) de manera ininterrumpida hasta la fecha, con la excepción de que en el año 2017 se suspende esta evaluación, a efectos de la huelga nacional indefinida de profesores. Esta evaluación ECE en el segundo grado de educación primaria se aplicó hasta el año 2019 de manera censal y a partir del año 2018 en cuarto grado de primaria, existiendo también evaluaciones muestrales en algunos grados de educación primaria. En tanto que, en educación secundaria se aplica a partir del año 2015 en el segundo grado. Estas evaluaciones se encargan de medir los aprendizajes logrados en comprensión lectora, matemática (resolución de problemas), historia geografía y economía y ciencia y tecnología. Así en competencias comunicativas solo la tercera parte de los estudiantes de cuarto grado de primaria (34.5%) adquieren niveles satisfactorios y, en matemática, los resultados son similares, solo 34% adquiere competencias satisfactorias en esta área de acuerdo a los estándares de aprendizaje del IV ciclo (MINEDU, 2019)

Así, dados los resultados de las evaluaciones censales descritas líneas arriba, los docentes que no tienen claro el rol pedagógico que debe cumplir en estos tiempos, en que la educación necesita una gobernanza pedagógica para alcanzar y lograr aprendizajes en



nuestros estudiantes, por lo que los resultados serán negativos en los aprendizajes de los estudiantes; sin embargo, es necesario recalcar que el desempeño docente y el liderazgo pedagógico debe ser entendida desde la centralidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Informaciones e investigaciones recientes muestran que hoy en día el papel o rol pedagógico que debe asumir el director es clave para tener una buena gestión de aprendizajes dentro del aula. Existen investigaciones y estudios nacionales e internacionales que revelan el impacto que implica este concepto y si lo asociamos al rol del director podemos decir que cuando contamos con directores “líderes” apropiados de su rol, los resultados de aprendizaje de los alumnos se ven favorecidos (Bravo, 2017), porque es la segunda mayor influencia en el aula, luego del trabajo mismo del profesor, una mejor planificación y organización en la escuela, un mejor clima institucional, así como una mayor participación de las familias en los procesos educativos de sus hijos genera mejores condiciones de enseñanza para el docente y de aprendizaje para los estudiantes. Todo esto es posible si existe un liderazgo del director en la conducción de la institución educativa desde una gestión centrada en los aprendizajes.

En este entender podemos ver más aún en las instituciones educativas del ámbito de la UGEL Andahuaylas, específicamente en las escuelas de educación primaria, que no hay una prevalencia significativa de liderazgo pedagógico de parte del director, asumiendo su función solo desde una perspectiva administrativa, ocasionando bajos procesos de cambio y de mejora en los aprendizajes dejando la tarea pedagógica solo al docente de aula este sin tener monitoreo y acompañamiento permanente, sugerencias y capacitaciones requeridas para mejorar su labor pedagógica, es decir, el progreso del desarrollo de las competencias de los estudiantes no sólo depende de la labor de los docentes en las sesiones de aprendizaje sino que además la labor del directivo influye en estos progresos sobre todo referido al liderazgo directivo de éste (Ministerio de Educación, 2014).

Coban (2016) plantea que los desafíos que presenta el desempeño docente en las instituciones educativas obedecen a la ausencia o, en su defecto, a la falta de interés por el desarrollo del pensamiento crítico y valores éticos de los educadores y, en general, de la comunidad educativa. En este sentido, se hace necesario tomar en cuenta aspectos o habilidades que demandan el desarrollo de estas competencias en los docentes de las instituciones educativas del país, de la región y, en especial, de los establecimientos educativos del nivel primario de la provincia de Andahuaylas puesto que de ello dependen



el desarrollo adecuado de los estudiantes. Aspectos como la percepción que tienen los docentes acerca del proceso de aprendizaje para el logro de las competencias o propósitos educativos, define el desempeño de estos en las aulas; y, en el caso de las docentes, prevalecen todavía las concepciones tradiciones sobre este proceso, dándose énfasis en la adquisición de contenidos disciplinares de manera mecánica, evidenciándose una desconexión, por ejemplo, de estos contenidos con el escenario geográfico, cultural, social, económico, entre otros, donde se desarrolla el acto educativo, descuidándose aspectos o estrategias que potencien el pensamiento creativo y crítico de los estudiantes, por ejemplo; es decir, capacidad de pensar, de producir ideas y transformar realidades (MINEDU, 2012).

Nos encontramos en una realidad educativa con diferentes reformas que de alguna forma pretenden solucionar los problemas encontrados sobre el desempeño directivo, para mejorar la gestión de aprendizajes de los docentes y de esta forma generar aprendizajes en nuestros estudiantes; por ello es importante revisar bibliografía e investigar acerca del tema para verificar, constatar que el liderazgo pedagógico directivo tiene que ver mucho con el desempeño de los docentes

En esta realidad es donde el director debe cumplir con el monitoreo y acompañamiento pedagógico a sus docentes, donde debe poseer un manejo emocional y situacional y mejorará su organización para logra aprendizajes en sus estudiantes, en esta realidad nos planteamos el siguiente problema de investigación.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente de los profesores de instituciones educativas polidocentes completos de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es el nivel de liderazgo pedagógico que presentan los directivos de instituciones educativas polidocentes completos a percepción de los docentes de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021?



- b) ¿Cuál es el nivel de desempeño docente que presentan los profesores de las instituciones educativas polidocentes completos a percepción de los docentes de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021?
- c) ¿Cuál es el nivel de correlación que existe entre las dimensiones del liderazgo pedagógico del director y las dimensiones del desempeño docente a percepción de los profesores de instituciones educativas polidocentes completos de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021?

### **1.3. Justificación**

La presente investigación, constituirá un aporte a la educación dentro del campo de la gestión educativa porque permitirá ampliar el aspecto del liderazgo pedagógico que debe cumplir el director de una institución educativa y su relación con el desempeño de los docentes, y dejar ya de lado la labor equivocada que realizan los directores sin poner énfasis en el logro de aprendizajes de sus estudiantes y de esta forma asuman que la responsabilidad del rendimiento académico es en gran parte por su liderazgo pedagógico ejercido en su institución educativa.

#### **1.3.1. Conveniencia**

El presente trabajo de investigación, será de utilidad para reconocer el impacto que tiene el directivo como líder pedagógico en la mejora de aprendizajes como ocurre en otros contextos internacionales donde se logran obtener buenos resultados en cuanto a los aprendizajes de los estudiantes; por ejemplo, en el caso de Finlandia donde el liderazgo pedagógico tiene un efecto significativo como lo afirma Leithwood et al. (2006) asumiendo que el liderazgo escolar tiene un efecto en el rendimiento escolar y es considerado como segunda variable influyente en el éxito de los alumnos después del tiempo dedicado al aprendizaje, así mismo como se afirma el informe McKinsey presentado por Barber y Mourshed (2008) quienes sostienen que la calidad de un sistema educativo tiene como techo la calidad de sus docentes, así como, la única manera de mejorar los resultados es mejorar el proceso de enseñanza como rol fundamental del docente y un alto desempeño requiere el éxito en el aprendizaje de todos los estudiantes.



### **1.3.2. Relevancia social**

A nivel social, el presente estudio aporta en el trabajo del líder pedagógico a mejorar el ejercicio de la profesión docente, resaltando la información que se proporciona de importancia para la toma de decisiones en las instancias de gestión educativa, lo cual tiene como objetivo, alcanzar una excelencia académica. La sociedad demanda al sector educación, un servicio de calidad, que se resume en el logro de los aprendizajes o el desarrollo de competencias para las y los estudiantes. La sociedad invoca a los directivos y docentes de la institución educativa, un desempeño adecuado, lo cual debe contribuir a la formación integral de los educandos y en la construcción de una sociedad pacífica y democrática.

### **1.3.3. Implicancias prácticas**

A nivel práctico, el presente estudio permitirá aportar a la mejora del liderazgo pedagógico del director en relación con el desempeño de los docentes, para lograr una adecuada mediación pedagógica en favor del aprendizaje de los estudiantes, por tanto, la información obtenida en el presente estudio constituirá una herramienta para que los directivos, docentes y/o investigadores puedan contribuir en la formación o cambio de sus prácticas pedagógicas. Por ejemplo, el monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica de los docentes permitirá identificar las fortalezas y debilidades en el desempeño docente; por lo que se hace necesario indagar cómo es que el papel del liderazgo pedagógico del director influye directamente en el mejor desenvolvimiento de los profesores.

### **1.3.4. Valor teórico**

El presente estudio contribuye a implementar la teoría sobre el efecto que tiene el liderazgo pedagógico del director en el desempeño de los docentes en la mediación pedagógica, lo cual permitirá tomar decisiones que conlleven al mejoramiento de la práctica docente y también permitirá elevar el nivel de logro de aprendizaje de los estudiantes, también constituirá una base importante para futuras investigaciones vinculadas al tema.

El fundamento teórico está basado en que el liderazgo pedagógico en las instituciones educativas está cada vez más constituido, lo que permite un óptimo trabajo en favor



de la educación, fundamentalmente en la centralidad de los aprendizajes de los estudiantes, así como también prioritario en la agenda de políticas educativas del discurso y la práctica educativa (Bolívar, 2010).

En cuanto al valor teórico del desempeño docente en tiempos de incertidumbre, esta se constituye en una responsabilidad compartida que debe iniciar con el cambio de actitud que permita interrelacionarse adecuadamente con los estudiantes, padres y madres de familia, sus pares docentes y autoridades educativas, para revalorar la profesión del maestro y afrontar un contexto de incertidumbre que le permitirá asumir sus responsabilidades con vocación. Un docente con una alta motivación, satisfecho del rol que desempeña con responsabilidad, liderazgo, empoderado en el desarrollo de sus funciones, hace frente a los desafíos que implica la gestión educativa (Vega, 2020), entendiéndose además que la responsabilidad en la tarea educativa es aquella cualidad de las personas para actuar y tomar decisiones en el cumplimiento de las obligaciones y afrontar situaciones de forma positiva para ayudar a los estudiantes a fortalecer sus aprendizajes (Villanueva et al., 2021).

Es así como los docentes cumplen una labor muy importante en la tarea educativa afrontando un contexto de emergencia en este contexto de la pandemia del Covid 19, solo con la finalidad de guiar a los estudiantes en sus retos para mejorar sus aprendizajes. Del mismo modo, se entiende por desempeño docente a la tarea que ejecuta el maestro dentro del aula con la finalidad de gestionar el aprendizaje a través de la enseñanza y el aprendizaje, con un adecuado clima socio emocional muy importante con los padres y estudiantes atendiendo a la diversidad de necesidades de aprendizajes (Díaz, 2007).

### **1.3.5. Utilidad metodológica**

La presente investigación pretende dar un aporte al mejoramiento de la calidad educativa a través de la aplicación de un enfoque cuantitativo a través de un manejo estadístico de la información recolectada y buscar la relación de las variables de estudio. Con este propósito, se emplearon instrumentos de recolección de datos relacionados al Marco del Buen Desempeño del Directivo (Ministerio de Educación, 2014) y el Marco del Buen Desempeño Docente (Ministerio de Educación, 2012). Asimismo, esta investigación pretende contribuir en la metodología que permita



mejorar el liderazgo pedagógico del director en relación al desempeño docente, a través del desarrollo de actividades y/o estrategias relacionadas con las competencias consideradas en el documento de valoración del trabajo pedagógico de los docentes, esto es, considerando las cuatro competencias básicas del Marco del Buen Desempeño de los Docentes; esta incidencia en la utilidad metodológica se evidencia en este estudio a través de la aplicación de los instrumentos de recojo de información como contribución a la reflexión sobre el rol del liderazgo pedagógico del director, el desempeño docente y el logro del aprendizaje de los estudiantes.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Analizar el nivel de relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente de los profesores de instituciones educativas polidocentes completos de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar el nivel de liderazgo pedagógico que presentan los directores de instituciones educativas polidocentes completos a percepción de los docentes de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021.
- b) Determinar el nivel de desempeño docente de los profesores de instituciones educativas polidocentes completos a percepción de los docentes de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021.
- c) Analizar el grado de correlación que existe entre las dimensiones del liderazgo pedagógico del director y las dimensiones del desempeño docente a percepción de los profesores de instituciones educativas polidocentes completos de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021.



## **1.5. Delimitación del estudio**

### **1.5.1. Delimitación Temporal**

Esta investigación se desarrolló durante el año 2020 y 2021 en el ámbito de la UGEL Andahuaylas, tomando como fuente las percepciones de los profesores en los constructos de liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en las instituciones educativas polidocentes completos del nivel primario.

### **1.5.2. Delimitación Espacial**

La presente investigación se desarrolló en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas, en la Región del Apurímac, con los directivos y docentes de instituciones educativa polidocentes completos del nivel primario.



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de estudios

De acuerdo a las averiguaciones realizadas a través de las diferentes bibliotecas de las universidades del país y fuera de ella, así como también en las diferentes páginas de internet relacionados al presente tema, se ha encontrado trabajos de investigación relacionados al presente estudio, dichos productos científicos se organizan a continuación:

#### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Raxuleu (2014), en el estudio denominado “Liderazgo del director y Desempeño Pedagógico Docente”, para optar el grado académico de licenciado, publicado por la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, tuvo como propósito principal describir la vinculación del liderazgo del director con el desempeño pedagógico del docente, a través de un tipo de investigación descriptivo correlacional. Los hallazgos y conclusiones más resaltantes fueron:

El procesamiento de los instrumentos de recojo de datos aplicados evidenciaron una relación lineal, directa y alta entre las variables de liderazgo del directivo y el desempeño docente, enfatizándose que la calidad del papel o rol que ejercen los directivos en las organizaciones educativas, impulsan favorablemente el desarrollo de sesiones de aprendizaje de calidad en las aulas, favoreciendo el logro de los propósitos educativos en favor de los alumnos.

El liderazgo de los directores, desde el punto de vista de los tres grupos encuestados alcanzó resultados favorables en ocho de los once aspectos revisados y medidos, mientras que en sólo en tres fueron calificados como deficientes. Es de destacar que tan sólo en un indicador demuestran la más alta fortaleza y es el que corresponde al fomento de un ambiente de respeto y confianza. Por el contrario, la puntuación más baja que concierne a un desempeño muy deficiente se ubica en el componente de evaluación del desempeño docente.

En cuanto a los docentes, alcanzaron una calificación global de eficiente en su desempeño pedagógico en las aulas. Los estudiantes han destacado que cuentan con



docentes que se apoyan en el buen desenvolvimiento del liderazgo de los directores, al contestar que las acciones directivas impactan positivamente el trabajo de sus catedráticos.

Esta investigación proporcionó detalles acerca del marco teórico respecto a las dos variables estudiadas, esto es, liderazgo pedagógico y desempeño docente, soporte teórico muy importante para estructuras estas categorías a través de la operacionalización para que la recolección de datos responda a un enfoque lógico y argumentado sobre la información que se desea recopilar

Otro estudio del ámbito internacional de interés es el realizado por Bravo (2017) denominado “Liderazgo Pedagógico del Director y Buenas Prácticas de Gestión Escolar en el Colegio Municipal de la VI Región”, para optar el grado académico de Magíster en Educación en la Pontificia Universidad Católica de Chile. El propósito del estudio fue identificar las características de Liderazgo Pedagógico que ejerce el director y vincular estas acciones con los logros de aprendizaje a través de buenas prácticas de gestión escolar. Las principales conclusiones de este estudio fueron las siguientes:

Producto del procesamiento y análisis de la información recolectada, se concluyó que el director de la institución de la muestra de estudio tuvo buen desempeño basado en el proyecto educativo institucional evidenciándose capacidades adecuadas de interacción de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, principalmente.

Por otro lado, referente al manejo curricular del director de la institución, los resultados permitieron encontrar un manejo adecuado de las bases teóricas y metodológicas del currículo vigente en el periodo donde se desarrolló la investigación, demandándose la vinculación de habilidades cognitivas y relacionado con el manejo emocional, las mismas que permitieron una adecuada relación del directivo y los docentes a su cargo, posibilitándole un seguimiento de monitoreo a la labor educativa de los profesores en función a los propósitos de aprendizajes plantados en los documentos de planificación pedagógica de los docentes y de toda la comunidad educativa..

Como se puede apreciar, el directivo tiene que vincular la planificación estratégica (proyecto educativo institucional) a través de las metas y objetivos, con el conocimiento



y manejo solvente de los aspectos curriculares pedagógicos, pues una institución educativa tiene la misión de desarrollar aprendizajes pertinentes en sus estudiantes posibilitándoles una formación integral adecuada para su inserción en la sociedad como una ciudadano democrático, capaz de aprovechar las oportunidades que el contexto le ofrece así como manejar los obstáculos que podrían presentarse.

Aunque este estudio realizado por Bravo (2017) no analiza directamente la variable desempeño docente, aborda la variable de buenas prácticas de gestión escolar que involucra implícitamente al desempeño docente y otros aspectos; sin embargo, los aportes del análisis de la variable liderazgo pedagógico a nivel descriptivo, sirvió para profundizar este aspecto en lo referente a la elaboración del instrumento de recolección de datos aun cuando el estudio no consideró los mismos indicadores para esta variable.

Por otro lado, en Guayaquil, Ecuador, Intriago (2021) realizó la investigación titulada “Programa liderazgo pedagógico para mejorar el desempeño docente en el Centro Escolar Alonso de Illescas”, tesis para obtener el grado académico de Maestro en Administración de la Educación. El propósito principal del estudio fue la de determinar si el programa liderazgo pedagógico mejora o no el desempeño de los docentes a través de un estudio de diseño preexperimental de pre y post test a un solo grupo de 30 docentes.

En la conclusión del estudio, el autor estableció que el programa de liderazgo pedagógico, efectivamente, si mejoraba el desempeño docente al percibirse un crecimiento del nivel de desempeño de los docentes en el post test (96.67%) respecto al pre test (83.33%), validándose estos resultados a través de la estadística inferencial pues se hallaron diferencias significativas entre las medias del pre y post test a favor de esta última.

El estudio ofreció importante información respecto a las dimensiones de la variable desempeño docente como el de preparación para los aprendizajes y enseñanza para el aprendizaje, principalmente, lo que constituye información relevante pues demuestra que, a un buen liderazgo pedagógico del directivo, debe corresponderle adecuados niveles de desempeño de los docentes.



Aunque el estudio es de tipo aplicada, por la implementación, ejecución y evaluación de un programa de liderazgo pedagógico, supuso un insumo muy importante para evidenciar que el mejoramiento de la gestión del equipo directivo puede mejorar las prácticas pedagógicas de los docentes de las instituciones educativas, lo que supone una consideración para los estudios de tipo básica y con diseño descriptivo correlacional.

Por otro lado, Orellana (2019) realizó un estudio denominado “El liderazgo del director y el desempeño docente autopercibido en un grupo de colegios privados salvadoreños” con el propósito principal de conocer si las dimensiones del liderazgo directivo predicen significativamente el desempeño docente en un escenario de un estudio de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional.

Entre las principales conclusiones de la investigación se tiene que se encontró que el liderazgo transaccional (de entre las dimensiones transformacional y laissez-faire), mostró una correlación positiva con todas las dimensiones del desempeño docente, excepto la emocionalidad. Del mismo modo, el estudio encontró que, a mayor tiempo de permanencia del directivo en el centro escolar, se percibía mejores niveles de desempeño docente en las dimensiones de capacidad pedagógica y emocionalidad.

Como se puede apreciar, el estudio muestra resultados detallados de la relación entre las diversas dimensiones del liderazgo directivo y las dimensiones del desempeño docente que está en línea con los objetivos de la presente investigación, aunque la información revisada no brinda detalles sobre aspectos cualitativos como las actitudes de los directivos y los docentes.

Rovira (2020), realizó la investigación denominada “liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño docente” en la Universidad de Guayaquil para obtener el grado académico de Magíster en Gerencia de la Educación. El propósito principal fue determinar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño docente con un enfoque mixto cuanti-cualitativo de diseño no experimental, descriptivo y correlacional. Del mismo modo, el estudio se perfiló con la intención de proponer el diseño de un plan de capacitación en liderazgo transformacional.



Según las conclusiones de estudio, el 87.8% de los encuestados percibieron que el liderazgo transformacional influye positivamente en el desempeño de los docentes de las instituciones educativas por lo que los sujetos de la muestra consideraban la necesidad de acciones de fortalecimiento de capacidades que provea a los profesores de herramientas teóricas y metodológicas acerca de este tipo de liderazgo de los directivos escolares: Así mismo, la investigación encontró que cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional (consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiracional e influencia idealizada) influyen directamente sobre el desempeño de los profesores.

La investigación de Rovira (2020), analizó en detalle al liderazgo transformacional de los directivos de instituciones educativas, así como la relación de sus dimensiones en el desempeño docente, información valiosa para enriquecer las bases teóricas sobre el liderazgo de los directivos, como aspectos relacionados, específicamente, con el liderazgo pedagógico propio del sector educación y que responde al enfoque por competencias del Currículo como propósitos últimos del servicio educativo.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Argote (2018), en la tesis titulada “Liderazgo de los directivos y su influencia con el desempeño docente en la instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la provincia de Ilo, Moquegua 2016” para la obtención del grado de Maestra en Educación en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, tuvo como propósito principal la determinación de la influencia del liderazgo de los directivos en el desempeño docente, a través de un estudio descriptivo correlacional con diseño no experimental. Las principales conclusiones a la que el estudio arribó son los siguientes:

El procesamiento y análisis de los datos recopilados permitieron determinar la influencia significativa del liderazgo del directivo en el desempeño de los docentes, encontrándose niveles regulares de liderazgo por parte de los directivos de las instituciones educativas de la muestra de estudio y, relacionada con este resultado, se halló también niveles regulares de desempeño docente, añadiéndose factores que



intervienen en los resultados como la situación económica, condiciones inadecuadas de trabajo, entre otras.

Las situaciones encontradas implican una vida escolar de la mayoría de las instituciones educativas donde no existen canales adecuados de comunicación entre los diversos agentes educativos y, por consiguiente, los bajos niveles de motivación que se derivan y los cuales afectan el desarrollo de prácticas pedagógicas exitosas para el logro de aprendizajes de los estudiantes en el marco de los estándares nacionales del Currículo Nacional de la Educación Básica.

Los factores asociados que inciden en el desempeño docente que encontró el estudio de Argote (2018) proporcionaron información relacionada con las relaciones de la actividad pedagógica con la comunidad o el contexto en el cual se ubican los establecimientos educativos, lo que sirvió como insumo para operacionalización de esta variable y la elaboración del respectivo instrumento de recolección de datos.

En el marco de un estudio de Segunda Especialidad en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Paredes (2021) realizó la investigación titulada “Liderazgo del director y desempeño docente en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” Tintaya Marquiri, Espinar Cusco – 2020” que tuvo como objetivo general el determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente y la investigación también consideró una propuesta para el mejoramiento de esta relación; el estudio fue de tipo descriptivo correlacional.

Entre las principales conclusiones, se tiene que el estudio encontró una relación significativa y directa entre el liderazgo del director y el desempeño docente en la institución educativa de la muestra de estudio destacándose un liderazgo pedagógico comprometido con las aspiraciones, metas y objetivos de la institución; es decir, a diferencia de las conclusiones de Argote (2018), se encontraron niveles adecuados de liderazgo del directivo. Del mismo modo, se halló altos niveles de desempeño docente mostrándose una preocupación para el involucramiento del estudiante en sus aprendizajes, requiriéndose el desarrollo del pensamiento crítico.

Aunque el estudio cubre el liderazgo directivo como una de sus variables, lo circunscribe en forma general, tomando al liderazgo pedagógico como una dimensión



de esa variable, pero el período temporal coincide con la presente investigación en el sentido de que se desarrolló en el marco de un servicio educativo a distancia conforme se estableció debido a la emergencia sanitaria por la COVID-19.

En Madre de Dios, Macahuachi y Gonzales (2017) de la Universidad Nacional Amazónica realizaron la investigación “Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza del distrito de Tambopata Puerto Maldonado – 2016”. Para lo cual plantearon el objetivo determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el marco de un estudio descriptivo correlacional.

El estudio mencionado encontró una relación directa y significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en la institución que conformó la muestra. La investigación también encontró correlaciones directas y significativas entre las dimensiones del liderazgo directivo (autoritario y coercitivo, autoritario y benevolente, consultivo y participativo) y el desempeño docente.

Aunque la investigación que se analizó no considera al liderazgo pedagógico como dimensión del liderazgo directivo, se puede apreciar una aproximación a esta dimensión en el liderazgo participativo y consultivo cuya operacionalización conceptual lo enmarca como aquel que genera un escenario de trabajo a través de proyectos de aprendizaje.

En Pucallpa, Mass (2020) realizó la investigación titulada “Liderazgo pedagógico y el desempeño docente en instituciones educativas del nivel de educación inicial de la UGEL Coronel Portillo-Ucayali, 2020” en el marco de la obtención del grado académico de Maestro en Educación de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. El propósito general que la investigadora se planteó fue determinar la relación entre el liderazgo pedagógico y desempeño docente como un estudio de tipo descriptivo, relacional, transeccional y correlacional. Las principales conclusiones fueron las siguientes:

El liderazgo pedagógico y el desempeño docente se correlacionan de manera positiva y significativa con un nivel de significancia de 0.000 que demuestra una relación muy significativa. En cuanto a los niveles de liderazgo pedagógico y



desempeño docente, el estudio analizado halló que un mayor porcentaje de encuestado percibió un nivel regular de liderazgo pedagógico de los directivos de las instituciones educativas y, de manera similar, la percepción del desempeño docente también arrojó niveles regulares o medios para la mayoría de los sujetos de la muestra.

La tesis de análisis consideró las mismas variables que el presente estudio: liderazgo pedagógico del directivo y desempeño docente, operacionalizando la segunda variable en las dimensiones personal, pedagógica, institucional y comunitario.

Dueñez (2021), con la investigación “El liderazgo directivo en el desempeño de los docentes de educación básica en los años 2015 al 2019” para optar el grado académico de Doctora en Educación de la Universidad Cesar Vallejo que tuvo el propósito principal de analizar el liderazgo directivo en el desempeño de los docentes de educación básica y la formulación de una propuesta para contribuir a la mejora del liderazgo directivo y el desempeño docente en el marco de una investigación de tipo básica de enfoque cuantitativo basado en una revisión sistemática de información de diferentes fuentes. Los resultados principales son los siguientes:

Como producto de la revisión y análisis de artículos científicos, se encontró un nivel de relación medio entre las variables de estudio, esto es, liderazgo directivo y desempeño docente; del mismo modo, se encontró que los artículos revisados tenían como común denominador la intención o propósito de hallar la relación e influencia del liderazgo directivo en el desempeño de los docentes.

En este sentido, la investigación advirtió la existencia de investigaciones donde la relación entre las dos variables fue nula e, incluso, se hallaron resultados que denotaron una relación indirecta, es decir, a un mejor nivel de liderazgo directivo, le correspondía un menor nivel de desempeño docentes y viceversa. También es importante señalar que el estudio encontró que un grupo considerable de docentes preferían un estilo autoritario de liderazgo directivo puesto que este tipo de liderazgo permitía la formulación de objetivos más precisos y viables los cuales podían cumplirse a través de actitudes directivas de imposición.

El estudio analizado permitió, en el marco de las intenciones de la presente investigación, acopiar información importante referido a las dos variables de estudio



sobre las cuales se recopilaban datos que enriquecieron el fundamento de las bases teóricas al exponer diversos resultados que convergieron en el estudio de las dos variables, esto es, liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño de los docentes.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Liderazgo directivo**

#### **2.2.1.1. Líder**

Para Gonzales (2018, p. 191), “el líder es la persona que, por sus características y circunstancias especiales del grupo dentro del cual se mueve, desempeña un papel importante”. Hay que resaltar el protagonismo especial que tiene esa persona para los demás miembros del equipo que conforman una organización educativa quienes consideran que los roles o papeles que cumplen son tomados en consideración y se constituyen en aportes que orientan la consecución de los propósitos organizacionales y donde la toma de decisiones adquiere un factor fundamental.

En este sentido, es muy importante considerar el contexto espacial y temporal en el que se encuentra el líder, pues la naturaleza de ese escenario configura la importancia o no que tiene una persona para el grupo o comunidad en la cual se desenvuelve como líder. Estas circunstancias, configuran un abanico de situaciones por las cuales el líder adquiere importancia dentro del equipo del cual forma parte posicionando su status por el cual es valorado por los demás miembros que perciben una influencia positiva de este sobre aquellos y del cual obtiene su confianza y apoyo para el logro de los objetivos o metas que se trace o proponga el colectivo u organización.

Cardona et al. (2006, p. 126) señala que:

Un directivo de una organización es un líder cuando ayuda conscientemente a cada uno de los que le rodean a aumentar su autoconfianza y autoestima (la que tienen en sí mismos, no en él como líder). Es el que empuja a los demás a elevar el concepto de su propia identidad y a reflexionar sobre el contenido que pueden dar a sus vidas, a interiorizar desafíos, a ser más humanos, más éticos, más libres, a



trabajar, a elevarse por encima de sus preocupaciones, en una palabra, a autotranscenderse (Cardona et al., 2006, p. 126).

En esta línea, el liderazgo en el ámbito educativo se configura con centralidad en el aspecto pedagógico como conjunto de procesos que buscan la construcción de los aprendizajes en los estudiantes. En este contexto, el directivo debe establecer las acciones educativas en búsqueda de este propósito para lo cual propicia el trabajo colaborativo e incentivar la creatividad e innovación en los docentes, en búsqueda de que estos puedan centralizar sus acciones en el aprendizaje o logro de competencias. Del mismo modo, el liderazgo pedagógico configura condiciones educativas adecuadas.

### **2.2.1.2. Liderazgo**

Entendemos el liderazgo como la capacidad de emprender situaciones que posibilitan alcanzar objetivos planteados bajo la dirección de una persona que lidera dicha situación, como dice Alvarado (2008) lo define como la función de orientar a través de una serie de características hacia el éxito de objetivos ya constituidos con anterioridad. Para lo cual, el líder logra que los demás miembros de la organización se identifiquen con la visión organizacional y asuman una posición de compromiso para el logro de los propósitos de la organización que, en el campo educativo, son las instituciones educativas que busca el desarrollo integral de los estudiantes y, por ende, de la sociedad en general.

Asimismo, todo líder tiene una capacidad innata o se presume del principio que todo líder se hace o nace, Por su parte Diaz (2020, p. 81) señala que el liderazgo “es la capacidad –innata y adquirida- de saber con acierto dirigir a las personas, y que estén dispuestas a seguirlo; es decir, es la habilidad para persuadir a otros que busquen con entusiasmo objetivos definidos, cualquiera sea su naturaleza”. En este punto, es importante resaltar la naturaleza del liderazgo connotado en función a habilidades que se tienen desde que la persona nace pero que sin embargo también es configurada a través de la adquisición de esas capacidades durante el crecimiento y desarrollo de las personas dentro de un determinado contexto social.

Para Codina (2017) el liderazgo viene a ser el procedimiento mediante el cual se conduce e influye en las acciones que puedan realizar las personas que conforman un



equipo; para lo cual se debe tener en cuenta que los miembros del equipo que acompaña al líder poseen determinadas características o rasgos que es necesario tener en cuenta para efectivizar una influencia constructiva y que genere cambios cualitativos en la misma línea que los objetivos institucionales.

Por otro lado, Codina (2017) señala que el liderazgo es un proceso a través del cual guía a un grupo de personas hacia un determinado camino, principalmente por llevar a un grupo (grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente sin tomar medidas de coacción; es decir, las medidas de coacción también conocidas como punitivas, merman los esfuerzos de los miembros del equipo, socavando la energía que poseen en desmedro del logro de los propósitos institucionales.

Cuando Codina (2017) habla sobre el liderazgo, hace referencia a lo que él denomina “la quinta disciplina” para establecer el término de organización inteligente como aquella que aprende continuamente en función al análisis de las acciones que la organización realiza comparándola con la consecución de los objetivos o no asumiendo una disposición para mejora cada vez más.

Según Tamariz (2010, p 10), liderazgo “es el proceso de influencia de líderes para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” y ese papel de influencia que ejerce el líder no significa la asunción de una posición personalista e individualista del directivo líder sino en la consideración de que se forma parte de un equipo debidamente articulado a través de la distribución de los roles y la toma de decisión compartida.

En función al análisis de los aportes de los autores mencionados, es importante también considerar que el liderazgo es una serie de capacidades y habilidades de las personas que se refleja en acciones donde el líder no impone sus ideas de manera autoritaria a los miembros de su equipo, por el contrario, debe ser capaz de convencer y persuadir al equipo para que estos puedan comprometerse con las metas organizacionales y realicen todas sus acciones en función de estos objetivos.

### **2.2.1.3. Bases filosóficas y epistemológicas del Liderazgo Pedagógico**

El liderazgo pedagógico se perfila en la investigación educativa como el modelo más efectivo para lograr mejoras sostenidas en la escuela (Contreras, 2016), producto



de lo cual, sus bases filosóficas y epistemológicas se han enriquecido en los últimos tiempos debido al aporte de renombrados estudiosos. Así, los docentes y miembros del equipo directivo de las instituciones educativas deben basar hoy sus acciones en un razonamiento crítico-constructivo que superen las limitaciones de un enfoque tradiciones del proceso de aprendizaje de los estudiantes, propiciando el desarrollo de competencias reflexivas, analíticas e interpretativas.

En este sentido, es necesario tener en cuenta los tres enfoques epistémicos para fundamentar la teoría respecto al liderazgo pedagógico, estos son: el empírico analítico, el racionalista y el sociohistórico (Padrón, 1994), plasmados en diferentes tipos de razonamiento o pensamiento a partir de los cuales cada persona configura sus mapas mentales o representaciones del mundo.

El enfoque empírico analítico permite construir representaciones a partir de datos sensoriales concretos susceptibles de ser observados y medidos en búsqueda de regularidades y relaciones constantes (Pinela et al., 2004): en el campo del liderazgo pedagógico del directivo, poseer herramientas epistemológicas de este tipo permitirían buscar información a partir de las prácticas pedagógicas que se pueden observar en los centros educativos; así, las actividades de monitoreo y acompañamiento pedagógico constituyen fuentes muy ricas plasmadas en experiencias de los cuales se pueden observar y valorar procesos pedagógicos, acciones de evaluación y retroalimentación, eficacia de los materiales y recursos educativos que los docentes emplean, entre otros. Al ser la actividad educativa una actividad social, este enfoque posee limitaciones al momento en el que los directivos o docentes quisieran, por ejemplo, deducir generalizaciones y buscar relaciones constantes, pues este acto se realiza en contextos muy diversos tanto en el aspecto personal como social de los estudiantes y de todos los agentes educativos; sin embargo, proporciona herramientas muy importantes para desarrollar una observación acuciosa y crítica del proceso educativo para poder extraer inferencias aplicables al contexto en el cual fueron observados y/o valorados.

En lo que se refiere al enfoque epistémico racionalista parte de la concepción de que el conocimiento es relativo (Pinela et al., 2004) representado por ideas a partir de las cuales se pueden generar conceptos o ideas más globales buscando condiciones de predictibilidad tomando en cuenta los aspectos sociales e intersubjetivos de los sujetos de aprendizaje. Valora en mayor medida las capacidades individuales de los sujetos en



términos de construcción de los conocimientos para algo propio de los sujetos, en este, caso, de los estudiantes. El directivo líder pedagógico se inmiscuye en un escenario caracterizado por la diversidad y la heterogeneidad de los sujetos a los que la educación atiende: los estudiantes, teniendo en cuenta también la incidencia de otros agentes como los padres de familia, promoviendo el enfoque de atención en los procesos individuales a través de los cuales los sujetos construyen sus representaciones mentales en sus redes cognoscitivas a través de deducciones. En este punto, es necesario tomar en cuenta la naturaleza de los conocimientos y que dependen de factores biológicos como la etapa de desarrollo del individuo.

El tercer enfoque epistémico, el sociohistórico, toma en cuenta los simbolismos socioculturales enmarcados en un momento y un espacio (Pinela et al., 2004). Es decir, considera a los individuos como sujetos temporales constituidos en función a un espacio temporal determinado. En este caso, el directivo catalogado como líder pedagógico ha de tener en cuenta que los estudiantes son sujetos que pertenecen a un determinado espacio cultural y temporal que, muchas veces, es diferente al que tienen estos directivos por lo que le demandan un conocimiento profundo de esas configuraciones espaciales y temporales para poder entender ciertos aspectos esenciales para el desarrollo de las competencias que la educación tiene como propósito u objetivo.

#### **2.2.1.4. El director líder**

Según Leithwood et al. (2006, p. 35) consideran que los directores líderes: “Siempre busca entregar una dirección a seguir y lograr que las personas se muevan hacia ella” Tienen una enorme influencia en el éxito de las escuelas. Lo que hacen sirve como catalizador de mucho de lo que pasa en las escuelas. Los directores tienen un impacto significativo en la eficacia de los profesores y en su compromiso con la escuela. Cuando crean condiciones que apoyan a los profesores en su trabajo, las escuelas experimentan un aumento en la tasa de retención de profesores, mejoran el clima y la cultura y también incrementan los logros de los estudiantes.

Razón por la cual hay un soporte que hace que el director líder tenga una relación directa con el éxito de las instituciones y más aún los directores tienen un impacto significativo en la eficacia de los docentes en su trabajo y como consecuencia tienen el incremento de logros de los estudiantes como lo afirma el autor mencionado.



Con las afirmaciones expuestas se configura el potente vínculo que hay entre los líderes escolares, especialmente directores, y los resultados de aprendizaje de los alumnos. Esta investigación proveerá información vital para legisladores, líderes educacionales y expertos con el fin de ayudar al éxito de los estudiantes.

#### **2.2.1.5. El director, el auténtico líder en la escuela**

Se considera como un auténtico líder a aquella persona que es capaz de dinamizar e impulsar la capacidad que tienen determinadas personas o grupos de personas para avanzar en una determinada dirección hacia su propia realización y mejora, pero para ello, debe contar en todo momento con la aceptación voluntaria de sus seguidores y con la participación libre y colaborativa de éstos en la definición y en la consecución de objetivos favorables al grupo; aquí juega un papel importante el carisma con que debe contar el director o directora. Adicionalmente el director, el auténtico líder, ha de mostrar en todo momento una especial delicadeza para tratar a cada uno con extrema consideración y aprecio, reforzando en lo posible la dignidad de todas las personas y haciéndolas acreedoras a manifestaciones de estimación (Gento, 1994).

Aquí no se trata de sentimentalismo, el verdadero líder hace que los demás se sientan también líderes, en especial un director líder hace que sus docentes se sientan líderes dentro de su aula transmitiendo de alguna forma lo que el recibe de parte de su superior en este caso del director de la institución.

El concepto de líder implica, por su propia naturaleza, la capacidad de promover la actividad en los demás. El efecto impulsor de actividad que caracteriza al líder da a su condición un sentido esencialmente “relacional activo”. Su misión se concibe siempre en función de otras personas con las que intercambia su propia dinámica personal, y en las que incita el despertar de la potencialidad individual y de grupo.

#### **2.2.1.6. El liderazgo pedagógico del director**

Hoy en día según investigaciones no se puede hablar solo del trabajo pedagógico del docente para el logro de aprendizajes de los estudiantes sino también del liderazgo pedagógico que ejerce el director; también se afirma que en las instituciones educativas donde existe el liderazgo pedagógico del docente se evidencia la mejora de aprendizajes y por lo tanto un proceso de cambio en actitudes de los diferentes agentes de la



educación: docentes, padres de familia, estudiantes. En este entender, para el Ministerio de Educación (2014) “La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico” (p. 14). Por ello, se entiende al director como un gestor de las condiciones que posibiliten el desarrollo de las competencias de los estudiantes, centrando todas las actividades institucionales en la consecución de los propósitos educativos traducidos en aprendizaje pertinentes por parte del alumnado

### **2.2.1.7. ¿Quién es un líder pedagógico?**

Se considera a una persona como un líder pedagógico a aquel profesional de la educación con suficientes habilidades o herramientas cognitivas, metodológicas y axiológicas como para poder proyectar el accionar las actividades que realiza la organización educativa para el logro de las metas y propósitos para el mejoramiento de los logros del aprendizaje. Para este fin el líder pedagógico considera la gestión del escenario o entorno pedagógico como un espacio que propicia condiciones óptimas o adecuadas para el trabajo de los miembros de su equipo o comunidad educativa, esto, es, docentes y estudiantes principalmente. Es decir, los docentes ven a un líder como un ejemplo que orienta las actividades con un dirección definida y se sienten influenciados por este líder.

Para lograr esto un líder pedagógico tiene que ser capaz de conocer, comunicar, convencer, construir sentidos y proponer un destino común en beneficio de los estudiantes.

El impacto real y efectivo que genera un liderazgo pedagógico en los miembros de una comunidad educativa constituye un indicador favorable para el logro de las metas que una determinada institución educativa se plantea, pasando por un adecuado desempeño de los docentes que interactúan con los estudiantes; es decir, se logra un desempeño eficiente de los centros educativos y del sistema en general (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2008).

Por ello, la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo (Cuevas y Díaz,



2005), conformado por el director, y el o los subdirectores (si los hubiera), los mismos que se diferencian por la función que desempeñan, quedando, en muchos casos, sólo a cargo de un director o directora pues el presupuesto económico asignado no abastece para considerar los cargos de subdirección. Estos equipos se diferencian por la función que desempeñan, la cual es decisiva para mejorar los resultados escolares, al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en la situación y el ambiente escolar (OCDE, 2008); es decir, en estos escenarios que supera la función administrativa de este equipo, desarrollándose esfuerzos para crear las condiciones más adecuadas en el ambiente escolar, los mismos que condicionan el logro de aprendizajes basado en el desarrollo de las competencias.

En nuestro país se quiere dar este paso de exigir con documentos que el liderazgo pedagógico se de en toda institución educativa; para ello se implementó el marco del buen desempeño directivo (Ministerio de Educación, 2014) documento que contiene los dominios, competencias y descriptores de desempeño que caracterizan a una buena dirección escolar. Estos contenidos son exigibles a todo directivo de educación básica regular del país para que pueda ejercer un liderazgo pedagógico que le permita gestionar con eficiencia la institución educativa propiciando un buen clima escolar y la reducción de conflictos interpersonales.

En el Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDD, 2013) se tiene dos dominios con sus respectivas competencias: gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y, orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. El primero de ellos, dentro del marco de una gestión educativa estratégica, comprende una serie de aspectos administrativos, institucionales y comunitarios cuyo objetivo es ofrecer un contexto espacial y temporal óptimo para los aprendizajes, esto pasa por la gestión de una infraestructura y mobiliario escolar adecuada, materiales y recursos educativos acordes con los avances de la ciencia y tecnología, construcción de instrumentos de gestión pedagógica pertinentes y contextualizados a las realidad donde se brinda el servicio educativo, relaciones con la comunidad donde se encuentra la institución educativa, entre otros aspectos que brinden a los estudiantes los espacios y recursos más óptimos para el desarrollo de las competencias curriculares. Por otro lado, el segundo dominio hace referencia a las actividades y estrategias metodológicas propias del servicio educativo en una sesión de aprendizaje, entre los que se puede considerar a



las estrategias y métodos de enseñanza y aprendizaje más pertinentes, las capacidades de los docentes para desarrollar acciones de mediación y retroalimentación que reflejen una construcción de los aprendizajes como un conjunto de acciones que realizan cada una de los estudiantes evitando tener como producto solo la mera reproducción de conocimientos disciplinares y que les orienten a ir avanzando hacia el desarrollo de una autonomía que lo vaya haciendo cada vez más actor propio de sus aprendizajes.

Si se desea sacar las coincidencias de los autores mencionados respecto al tema de liderazgo pedagógico, se diría que anuncian lo siguiente: La educación ahora requiere un líder que apoye el cambio, el líder pedagógico puede ser el inicio de la diferencia entre una institución con éxitos en sus estudiantes y de las que no la tienen.

#### **2.2.1.8. Características de un director con liderazgo pedagógico**

Según el Ministerio de Educación (2014) El director como líder pedagógico, debe poseer ciertos atributos que le permitan configurar el servicio educativo en condiciones óptimas para el logro de los aprendizajes por parte de los estudiantes. Las siguientes habilidades o atributos se constituyen en rasgos peculiares de un líder pedagógico:

##### **a) Capacidad técnica**

Según Cuevas y Díaz (2005) la capacidad técnica: “Está relacionada con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como, dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes, con lo cual, el director gana reconocimiento y respeto. Por ello, la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo” (p. 59), En esta línea y estándose dando el servicio educativo en un escenario de pandemia por COVID-19, el directivo debe poseer dominio de los recursos modernos que la tecnología actual proporciona a toda la sociedad y, en particular, a los directivos y a toda la comunidad educativa; sin embargo, estos cambios debido al contexto de emergencia sanitaria también denotan la necesidad de poner en tela de juicio la práctica pedagógica de los docentes y de todo el servicio educativo en función de los propósitos a lograr concretizados en los estándares de



aprendizaje, poniendo énfasis en el logro de aquellas prácticas que evidencien dotes de creatividad e innovación.

A través del empleo de las habilidades o capacidades técnicas del directivo, este se ve reflejado a partir de la reflexión de la propia práctica de gestión directiva que pone en juego durante la gestión educativa con la finalidad de ir identificando aspectos positivos que apalancan una adecuada gestión como aquellas que las dificultan o ponen en evidencia la falta de algún componente que el mismo directivo con su accionar es capaz de modificarlo o incidir en su mejora. A partir de ello y, a través del manejo solvente de sus capacidades técnicas, será capaz de orientar el trabajo en equipo direccionadas hacia la visión y la concreción de actividades que reflejen la misión institucional.

#### **b) Manejo emocional y situacional**

El escenario donde se plasman los servicios educativos que los directivos lideran, se caracterizan por presentar características diversas a los cuales hay que tener en cuenta. Los miembros de la comunidad educativa que lidera el director requieren acciones de motivación hacia el trabajo colaborativo en un marco de buenas relaciones interpersonales; de tal manera que ningún miembro perciba que no se le toma en cuenta cuando, por ejemplo, no se le consulta o no se le asigna responsabilidades, hechos que pueden generar conflictos dentro de la institución que van en contra del desarrollo integral de los educandos. López (2003, p. 126) plantea que “la organización comprende el emprendimiento de actividades por funciones, áreas, niveles, equipos y, por otro lado, se estructura asignando autoridad a otros, mediante la delegación de responsabilidades.”

#### **2.2.1.9. Atributos y habilidades de un líder**

Vicente (2018) afirma lo siguiente:

El líder debe poseer los atributos siguientes: ser íntegro, motivador, creativo, trascender a los demás, ser original, auténtico, inspirador y organizado, debe buscar el bien común, trabajar en equipo, ser comprometido, responsable, ejemplar, carismático, trabajar a largo plazo, ser emprendedor, ser un agente de cambio, es decir buscar la mejora



continua, tener alta vocación de servicio y ser un excelente comunicador (p. 10).

Se resalta el atributo de ser un buen comunicador pues el directivo, todos los días, se interrelaciona con diferentes personas de diferentes roles o funciones: padres/madres de familia, autoridades educativas, docentes, estudiantes, instituciones gubernamentales, entre otros. Debido a ello su capacidad de comunicación se debe poner en relieve para poder establecer relaciones interpersonales que ayude a la gestión educativa, para lo cual debe enfrentar diferentes situaciones, muchos de los cuales, se configuran en potenciales riesgos de crear conflictos entre los miembros de la comunidad educativa.

#### **2.2.1.10. Monitoreo y acompañamiento pedagógico**

Debe ser entendido como aquella acción que evoluciona de la supervisión educativa, definida bajo diferentes conceptos; desde un punto de vista, "como la gente que acompaña a algunos, o que van en compañía de otros" (Carranza, 2018, p. 31). Como se puede deducir, se configura como una estrategia de acompañamiento al docente en el caso de las sesiones de aprendizaje, donde el directivo asume un papel concertador, evitando que el monitoreo perciba actitudes de superioridad por parte del director y que este desempeñe un rol de la compartición de experiencias y, por lo tanto, que el aprendizaje que se deviene es en doble sentido, es decir, tanto acompañado como acompañante reflexionan y aprenden juntos.

Adicionalmente, un enfoque más actualizado sobre el acompañamiento a los docentes en sus prácticas pedagógicas "como propósito y la facilitación de insumos para que los docentes construyan estrategias que viabilicen un aprendizaje significativo" (Batlle, 2010, p. 104). En esta acción, adquiere capital importancia que el directivo muestre predisposición para compartir experiencias, insumos, materiales y cuanto recurso sea necesario y tenga relación con el acto educativo, considerando que el acompañado también posee un bagaje de estos recursos propios, los cuales, hay que reflexionar su pertinencia en relación a las tendencias pedagógicas actuales.

Por otro lado, la comunicación en el acto de monitoreo y acompañamiento adquiere pertinencia en el caso que se considere como el proceso de enviar un mensaje



a un receptor a través de canales seleccionados, y recibir retroalimentación para asegurar el mutuo entendimiento (Rodríguez, 2011). Asegurando que el mensaje que se desea transmitir llegue al receptor tal como fue la intención del emisor, estableciendo estrategias de seguimiento a este proceso para poner en práctica estrategias que corrijan posibles dificultades o desvíos en el sentido de la significatividad del mensaje. En este proceso, el escenario debe considerar actitudes de empatía y aceptación de la diversidad como característica que más que una dificultad, se constituye en un potencial aspecto de desarrollo de capacidades y construcción de relaciones adecuadas; es decir, ser un líder, demostrando capacidad en sus actuaciones diarias (Rodríguez, 2011).

El acompañamiento docente "no debe limitarse a impartir información, sino que debe desarrollar en el aprendiz una serie de destrezas pertinentes al proceso de construcción del conocimiento" (Batlle, 2010, p. 106). Aquellos facilitadores del acompañamiento, que le dan significación epistemológica y direccionalidad al aprendizaje, y conociendo la perspectiva de los que van a acompañar, sus conocimientos previos e intereses, que le dan significación psicológica al proceso y permiten construir significados; logramos una síntesis negociada, consensuada, horizontal y participativa, que se traduce en la construcción de significados más complejos y adecuados (Batlle, 2010).

Dentro del acompañamiento y en virtud de enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, la observación de las prácticas que ocurren en la sala de clases y que implican una interacción directa entre profesor y acompañante, la acción de observación tiene carácter prioritario, que se realiza en el acompañamiento.

La observación de clases es un método empírico de investigación, que se utiliza con frecuencia en la evaluación del desempeño docente. En ella se analizan las características de la actuación del profesor y sus alumnos en el contexto real en el que tiene lugar el proceso educativo, evitando realizar inferencias acerca de lo que verdaderamente sucede en las salas de clases (Milicic et al., 2008, p. 80).

A partir de los hallazgos levantados de estos procedimientos, los profesores efectivos pueden usar la retroalimentación para reforzar el aprendizaje y ayudar a los alumnos a sentir que pueden realizar sus actividades en forma exitosa (Milicic et al., 2008).



### 2.2.1.11. Procedimiento del acompañamiento

En un marco general del acompañamiento, las acciones más específicas que se llevan a cabo en este ámbito las podemos relacionar con los procedimientos, definidos como operaciones intelectuales que se aplican ordenadamente sobre la realidad, sobre el objeto de estudio, que se adecuan a los procesos de producción de cada disciplina; esto es, la estructura sintáctica del saber (Rodríguez, 2011, p. 263). En un procedimiento hay un hacer, que activa operaciones intelectuales adecuadas a la forma de pensar de esa ciencia; Comenio diría que un procedimiento sólo se aprende haciendo (Rodríguez, 2011, p. 263); además, se considera que las acciones de acompañamiento podemos relacionarlas con el acto cognitivo del pensamiento y del agente educador, el profesor, donde este último puede establecer, en algún nivel, una relación entre lo que el docente piensa y sus prácticas educativas.

En el mismo contexto de las acciones, el reflexionar sobre la enseñanza resulta especialmente relevante, puesto que si bien las corrientes teóricas sobre el mejoramiento y la eficacia educativos plantean un modelo comprensivo mucho más amplio del impacto que pueden tener las escuelas en el aprendizaje del alumnado, el factor enseñanza siempre figura como una de las variables clave para el mejoramiento y la eficacia (Rodríguez, 2011, p. 263).

Para que los distintos procesos de un acompañamiento efectivo se puedan realizar, deben existir, por una parte, una formación inicial docente, con altos estándares de calidad, y una formación permanente de líderes pedagógicos; en este contexto existe la necesidad de formar personas flexibles, con capacidad de adaptación frente a los acelerados cambios sociales, y aquí destaca el concepto de formación, que va mucho más allá de la sola entrega de contenidos. Para esta gran meta, la reforma educacional se estructura con base en cuatro ámbitos fundamentales de políticas: el financiamiento de la educación, la formación docente, los contextos y procesos educativos, y la búsqueda de consensos políticos sobre los cambios de esta dimensión social (Rodríguez, 2011, p. 263).

El proceso de enseñanza-aprendizaje, así como la formación del profesor, se integran como factores clave para la reforma educacional, esperando que a través de su "mejoramiento se haga posible la formación de personas con mayor capacidad de



adaptación frente a los rápidos cambios que afectan la sociedad de hoy" (Rodríguez, 2011, p. 263).

Para el SIMCE (Mineduc, 2008), en un proceso de evaluación de la calidad educativa, encontró una correlación positiva entre los resultados y los de la evaluación docente: los estudiantes de escuelas básicas municipales, que cuentan con mayor cantidad de profesores con buen desempeño, obtienen puntajes más altos en estas evaluaciones de la calidad del servicio educativo; es decir, el interés que el docente le pone a sus preparación durante su formación en servicio, influye positivamente en el desarrollo de las competencias en los educandos; es de notar, que la actitud del docente no se queda en emplear sus recursos, capacidades y habilidades adquiridos durante su formación inicial, sino que, ya en pleno desarrollo de su servicio, asume actitudes de fortalecimiento pedagógico de manera continua, aprovechando las herramientas que actualmente se posee en términos de las nuevas tecnologías de información y comunicación propias de una era digital.

La forma de entender la enseñanza ha cambiado desde la década de los ochenta; Junto con esta nueva forma de entender la enseñanza, las sociedades modernas exigen de las instituciones educativas la formación de personas con capacidad de adaptación a los rápidos cambios sociales. En este último punto, ya no es el aprendizaje de contenidos o conocimientos lo que se demanda que enseñen las escuelas, sino la formación integral del alumno, considerando el aprendizaje de valores, el desarrollo emocional y cognitivo, el pensamiento crítico, así como las capacidades para buscar, someter a juicio y utilizar la gran cantidad y variedad de información de las nuevas sociedades del conocimiento.

#### **2.2.1.12. Marco del Buen Desempeño del Directivo**

El Marco del Buen Desempeño del Directivo forma parte de lineamientos de política educativa de nuestro país que asume como sistema a la dirección de los centros escolares. En este contexto se constituyó este documento tomando en cuenta las tendencias internacionales como los avances que existen en el Perú producto de diversos estudios e investigaciones educativas y se elaboró con el propósito de establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico (MINEDU, 2014). Este documento está estructurado en 2 dominios y 06 competencias directivas. Como marco general, los dominios son categorías que abarcan la gestión de las condiciones



para la mejora de los aprendizajes y las orientaciones relativos a los procesos pedagógicos para el logro de las competencias curriculares.

### **2.2.1.13. Dimensiones del liderazgo pedagógico en el Marco del Buen Desempeño del Directivo**

#### **Dimensión 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes**

Está relacionado con las competencias del directivo orientadas hacia la construcción e implementación de acciones para una reforma de la institución educativa a través de la gestión de condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la escuela (Ministerio de Educación 2012).

Esta dimensión comprende categorías relacionadas al escenario (físico, temporal emocional, de relaciones interpersonales, entre otros) que coadyuvan a crear las mejores condiciones de aprendizaje para el desarrollo de las competencias de los estudiantes, incluidos aquellos aspectos relacionados con la gestión de los conflictos que en una institución educativa, por ser una organización humana, surgen y pueden provocar elementos que impiden la consecución de los fines o propósitos educativos si no se manejan adecuadamente (Mena, 2017), por ello, esta dimensión representa una herramienta para valorar estratégicamente el desempeño de los directivos y las relaciones que tienen este desempeño con el de los docentes de los cuales está a cargo.

#### **Dimensión 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes**

Comprende las competencias enfocadas a potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente, y a implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros (Ministerio de Educación, 2012).

Esta dimensión se convierte en la razón de ser de la existencia de los cargos directivos en las instituciones educativas del país. Asumiendo que la función del sistema educativo y, por tanto, de los docentes y directivos, es el logro del desarrollo de competencias de aprendizajes en los estudiantes, el directivo no es un elemento



meramente administrador de la escuela (recursos, bienes, manejo de personal, entre otros) sino que su cometido principal del aprendizaje de los alumnos y debe ser capaz de liderar a todo un equipo a fin de que se consigna estos fines u objetivos. Esto pasa por dominar aspectos pedagógicos como la retroalimentación, mediación y evaluación formativa (entre otros aspectos anexos). En este sentido, (Bond y Molly, 2015, como se citó en León, 2021) afirma que este proceso es de fundamental importancia porque permite que el docente vaya obteniendo y valorando información sobre el desempeño de sus estudiantes y, en este proceso, emplear estrategias de mediación que permita al profesorado establecer el nexo entre los conocimientos previos de los estudiantes y el nuevo conocimiento o capacidades que estos deben adquirir.

### **2.2.2. Desempeño docente**

Para Montenegro (2007), el desempeño docente está configurado por un conjunto de acciones que el profesor lleva a cabo como parte de sus funciones que se derivan en la intervención que realiza con los niños y jóvenes durante su proceso de formación integral, tomando en cuenta el contexto donde lleva a cabo su función, así como las características de los estudiantes. Por otro lado, Cuenca (2011) considera el desempeño docente como una práctica relacional cuya finalidad es el desarrollo de capacidades orientados a la interacción con el otro, de conocimiento del otro, haciendo uso para ello de ciertos medios y modos de comunicación.

De forma adicional, el desempeño docente se asocia al concepto de competencia como un enfoque pedagógico configurado como acciones de desarrollo de capacidades o habilidades del estudiante para realizar tareas o hacer frente a diversas situaciones de manera eficaz en un contexto determinado, lo cual requiere que los estudiantes movilicen conocimientos, habilidades y actitudes de manera simultánea e interrelacionada (Zabala y Arnau, 2008).

Con respecto al desempeño docente, Bandura (1977) señala a la autoeficacia como un conjunto de creencias que tienen las personas que son utilizadas para poder lograr el éxito en la realización de una tarea, los mismos que son influenciadas por las acciones de otros ante los procesos cognitivos y comportamientos que se desencadena o son necesarios para tales actividades. Razón por la cual, el desempeño de los docentes se ve influenciada por esas creencias, acciones y reacciones que se concretizan en la práctica



pedagógica propia de cada educador que lleva, implícitamente, paradigmas acerca de, por ejemplo, cómo aprenden los estudiantes, cuáles son las finalidades de la educación, entre otros.

### **2.2.2.1. El Marco del Buen Desempeño Docente**

Según el Ministerio de Educación (2012), el Marco de Buen Desempeño Docente, de ahora en adelante el Marco, es una construcción participativa y social de los agentes educativos que definen las competencias y desempeños propias de una buena profesión docente que se puede demandar a todo docente de las instituciones educativa de la educación básica de todo el país en marco de exigencias estandarizadas que propicien el logro de los propósitos de aprendizaje de los estudiantes. Así mismo se considera que esta herramienta que caracterizan al actuar pedagógico de los docentes debe ser de conocimiento y participación de los docentes de las instituciones educativas para encaminar la práctica pedagógica y estructurar las estrategias de superación y fortalecimiento de capacidades en función a los dominios de este instrumento.

#### **2.2.2.1.1. Propósitos del Marco del Buen Desempeño Docente**

Para el Ministerio de Educación (2012) el Marco tiene los siguientes propósitos:

- a) Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- b) Impulsar una reflexión de la práctica pedagógica entre los mismos docentes con la finalidad de conseguir la apropiación de aquellos aspectos que caracterizan su labor pedagógica y los cuales la sociedad demanda a través de una visión compartida de la enseñanza.
- c) Promover la revaloración social y profesional de los docentes para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- d) Propicia la generación de pautas para el diseño e implementación de políticas educativas concernientes al reconocimiento de la profesión docente ante la sociedad y la mejora de las condiciones en la que los docentes brindan el servicio educativo.

Es importante resaltar la pertinencia de la segunda característica del instrumento en el sentido de que los docentes, principalmente, frente a los constantes cambios que se



producen, deben estar constantemente atentos a su actuar; es decir, a su práctica pedagógica identificando hitos que representan fortalezas, así como, aquellos que necesitan establecer estrategias de mejoramiento a través de los planes de mejora del aprendizaje. Por otro lado, la autovaloración de la propia práctica pedagógica por parte de los docentes se convierte en un hito fundamental para la mejora de la educación peruana en búsqueda de compromisos y consensos que permitan una valoración positiva de la profesión docente frente a la comunidad educativa.

#### **2.2.2.1.2. Dimensiones del desempeño docente**

El Ministerio de Educación (2012) configura el desempeño o rol de los docentes en cuatro dominios, que para efectos de la está investigación, representan las dimensiones de la variable desempeño docente.

Un dominio es un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes (Ministerio de Educación, 2012). Estos están constituidos por ciertos parámetros que permiten su concreción en el actuar pedagógico de los docentes que posibiliten la construcción de herramientas de seguimiento y evaluación de esa labor de forma más sistemática y, que deriven información pertinente para la toma de decisiones en base a los logros y dificultades que se identifiquen, los mismos que se plasman en 4 competencias que se operacionalizan en desempeños.

Se tienen cuatro dominios lo que se consideraron como dimensiones para esta variable:

##### **a) Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes**

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales —materiales e inmateriales— y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje (Ministerio de Educación, 2012).



Esta dimensión demanda conocimientos por parte de los docentes de las características del estudiante de acuerdo al período de desarrollo en el cual se encuentra, el cual configurará los recursos que el profesor puede considerar emplear de acuerdo al grupo etario, considerando actividades en función de la complejidad cognitiva correspondientes a la etapa de desarrollo; así, conforme el estudiante aumenta su periodo de vida, las actividades que se planifican, esgrimirán la demanda de estrategias que hagan empleo de las capacidades cognitivas más avanzadas del alumno, así como la consideración de la cercanía o no de la acción al contexto del estudiante, para aquellos con capacidades hipotéticas deductivas más desarrolladas, las actividades y recursos podrían referirse a contextos más alejados en cuanto a lo espacial y a la temporalidad, mientras que a menor edad, estos deben estar más cercanos a las vivencias cotidianas de los aprendices.

#### **b) Dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar (Ministerio de Educación, 2012).

Esta categoría se relaciona íntimamente con la anterior, esto es, una vez planificada la sesión, esta es ejecutada en serie de relaciones interpersonales entre pares (de estudiante a estudiante) y entre docente y estudiantes. Es en este momento donde el docente pone en práctica su hipótesis de trabajo – planificación – teniendo la capacidad de modificar algunos puntos o hitos de esta en función de las circunstancias o contextos que pudieran originarse, pero teniendo siempre en consideración el propósito de aprendizaje que se planteó lograr en la planificación relacionadas a los estándares de aprendizaje. Del mismo modo, es en lo referente a esta dimensión, donde el docente interactúa con el estudiantes a través del proceso de mediación para establecer la conexión entre lo que es estudiante es capaz de



hacer por sí solo y lo que es capaz de aprender con ayuda de otros, en este caso, el docente, sus propios compañeros u otros elementos de la comunidad educativa; para lo cual es necesario tener en cuenta a la retroalimentación que provoque en los estudiantes una construcción significativa de los aprendizajes, propiciando el desarrollo de la autonomía.

**c) Dimensión 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad**

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características, y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes (Ministerio de Educación, 2012).

Tal como se señaló anteriormente, una institución educativa se ubica en un determinado contexto espacial o temporal con el cual interactúa de manera dinámica. Tomar en consideración estos factores posibilita a que el estudiante y la comunidad consideren la utilidad, importancia, pertinencia o no de los aprendizajes que desarrollan los estudiantes de tal manera que la institución no sea considerada como un elemento de la comunidad sin ligazón con esta, es decir, en una situación aislada sino como un elemento que puede, a partir del análisis de su realidad, promover cambios y transformaciones que se orienten al beneficio de todos sus miembros.

**d) Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente**

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje, y el manejo de



información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas en el ámbito nacional y regional (Ministerio de Educación, 2012).

Como se puede colegir, estas dimensiones operativizan el accionar de los docentes que buscan el desarrollo integral de los estudiantes, superando la visión reduccionista a la práctica pedagógica de los profesores que inscribían el servicio educativo solo a la interrelación con sus estudiantes en los procesos de enseñanza aprendizaje y, como se puede deducir, este aspecto es solo una arista del actuar docente, poniéndose también énfasis en la preparación de ese acto o proceso, así como la predisposición del profesor respecto a su profesión y teniendo en cuenta el contexto comunitario donde se brinda el servicio educativo.

#### **2.2.2.2. Importancia del desempeño docente**

La naturaleza y calidad de las acciones relacionales que configuran el desempeño docente adquiere capital importancia puesto que el éxito de los estudiantes depende de la apreciación de autoeficacia que tienen los docentes sobre su propia práctica pedagógica que imparte, los mismos que generarán, de ser el caso, sentimientos de motivación que coadyuvarán a la potenciación de la función educadora. La percepción que el docente tenga sobre su desempeño desencadenará acciones o estrategias que puedan o no potenciar las competencias de los estudiantes. Así, una percepción baja del propio desempeño generará acciones de control de disciplina para mantener el comportamientos de los estudiantes, generándose muchas veces sanciones que configuran un escenario pedagógico no adecuado para el desarrollo de las competencias; por otro lado, si la autopercepción del docente sobre su desempeño son adecuados o de buenos niveles, se configurará una experiencia placentera para el mismo docente y para el estudiantado, creándose un escenario óptimo para el logro de los propósitos educativos (Prieto, 2007).

#### **2.2.2.3. Niveles de desempeño docente**

Para evaluar el desempeño del docente se ha procurado tomar en cuenta cuatro niveles que miden el rendimiento del profesor; los cuales son: destacado, competente, básico e insatisfactorio (Ministerio de Educación, 2021).



**Destacado:** En este apartado, se destaca que, el desempeño del docente es claro y consistente; en el cual sobresale con respecto a lo esperado en la evaluación. En efecto, se evidencia un amplio repertorio de conductas en riqueza pedagógica; lo cual cumple con el aspecto evaluado.

**Competente:** Este nivel indica un buen desempeño profesional; el cual cumple con lo solicitado para ejercer el cargo de docente; puesto que se trata de un buen desempeño.

**Básico:** Está relacionado con que el profesor cumple con lo esperado para ser evaluado; sin embargo, esta acción se da ocasionalmente.

**Insatisfactorio:** Este nivel hace alusión a un desempeño que presenta debilidades en los aspectos evaluados; lo cual afecta significativamente el quehacer pedagógico del docente.

Por otro lado, los niveles de desempeño docente están evaluados por jerarquías de compromiso de docentes en sus labores y funciones, por el cual se interpreta que el nivel destacado cumple más allá de las expectativas a realizar, el competente cumple con lo asignado en sus actividades, el básico solo cumple cuando se le asignan evaluaciones y por último el insatisfactorio es en los casos donde se presentan dificultades para enseñar y evaluar los aprendizajes.

#### **2.2.2.4. Aspectos que influyen en el desempeño docente**

Según Prieto (2007) la percepción de autoeficacia que se deriva del desempeño docente es influenciado por factores internos y externos. Entre los factores internos se tienen a los procesos cognitivos, los procesos motivaciones de los docentes y los estados afectivos y de selección; por otro lado, entre lo factores externos que afectan al desempeño docente, se tiene el nivel de rendimiento de los estudiantes, el nivel de preparación del docente y el tamaño de la clase.

##### **a) Procesos cognitivos**

Se refieren a la seguridad que debe tener el docente de que va alcanzar los propósitos de aprendizaje planteados, generándose acciones de persistencia para alcanzar las metas en función a las capacidades cognitivas que posee el profesor.



De esta manera, dependiendo de la percepción de seguridad o no por parte del docente, se generarán las condiciones adecuadas o inadecuadas para el desarrollo de las competencias en los estudiantes.

**b) Procesos motivacionales**

Las creencias de autoeficacia generan en los docentes sentimientos de motivación los cuales desempeñarán roles muy importantes en el rendimiento del profesorado, dado que, las motivaciones personales son en sí mismas las que guiarán la conducta de anticipación del docente; asimismo, este se podrá formar creencias acerca de lo que puede hacer, anticipándose a las posibles consecuencias de las acciones que mentalmente se representó

**c) Estados afectivos y de selección**

El buen control del pensamiento, acción y el propio rendimiento son, muchas veces, regulados por las experiencias emocionales con los que el docente a tenido contacto. Estas experiencias, también se configuran como herramientas del docente para la selección de estrategias para la toma de decisiones, los mismos que darán seguridad a estos profesionales.

**d) Nivel de rendimiento de los estudiantes**

Los niveles de desarrollo de las competencias que tengan los estudiantes por las acciones de enseñanza que realizan los docentes, influyen en el desempeño docente; así, bajos niveles, generarán dudas en los profesores sobre sus capacidades para enseñar.

**e) Nivel de preparación del docente**

Un profesor bien preparado, generará en él sentimientos de eficacia y seguridad al tener la confianza de poseer herramientas cognitivas, emocionales y actitudinales para enfrentar situaciones coyunturales que se puedan presentar en las sesiones de aprendizaje.

**f) Tamaño de la clase**



Un docente se siente influenciado por el número de estudiantes que atiende al mismo tiempo. Así, a mayor cantidad de alumnos, el docente verá más difícil su labor frente a esos estudiantes.

### **2.2.3. El liderazgo pedagógico y el desempeño docente en el marco del empirismo y racionalismo como bases epistemológicas.**

En las interrelaciones que los humanos entablamos con otros seres humanos y dentro de un contexto (geográfico, histórico, social, etc) se observan acciones que se desencadenan producto de las funciones que desarrollan determinados individuos en el marco de una función, posición o status. En el caso del liderazgo pedagógico que es objeto de esta investigación, el directivo de institución educativa es el sujeto que desarrolla acciones afines a su función teniendo en cuenta ciertas normas legales y morales; de igual manera, los docentes desarrollan sus acciones (desempeño docente) con el encargo de la sociedad de formar a los futuros ciudadanos. En este entender, los profesionales que se desempeñan en estos cargos desarrollan sus acciones producto de información que han estado adquiriendo durante, principalmente, su formación inicial y en la formación en servicio, conocimientos, que van reforzándose o entrando en juicio durante la ejecución de esas acciones. En el primer caso, se ingresa en el campo de racionalismo puesto que el pensamiento que orientan estas acciones debe ser coherentes con las leyes de las cosas y, en el segundo de los casos, se orientan las acciones en el marco del empirismo que da la oportunidad de cotejar los pensamientos con los datos (Parra, 2005, p. 20).

En este sentido, dentro del campo de empirismo, Bacón estableció que para poder analizar o realizar un estudio, en este caso sobre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente, es necesario observar in situ el fenómeno o aspecto para encontrar las respuestas desde los mismos hechos, los mismos que servirían de base para análisis posteriores. El rol de los directivos y de los docentes se concretizan en hechos observables que se delinear en los campos de la gestión escolar de los directivos y la práctica pedagógica de los docentes, los mismos que pueden ser recogidos a través de instrumentos de recopilación de datos adecuadamente estructurados en función a los propósitos de la investigación, por lo que, el investigador a través de los datos sensoriales. A partir de la propia práctica pedagógica, como parte del desempeño docente, es posible, a través de un proceso de deconstrucción de esa práctica, identificar



las fortalezas y debilidades y, a partir de planteamientos del racionalismo, es decir a través del pensamiento, diseñar estrategias de mejora en pro de una calidad de aprendizajes adecuadas.

### **2.3. Hipótesis de investigación**

#### **2.3.1. Hipótesis general**

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente de los profesores de instituciones educativas polidocentes completos de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 – 2021.

#### **2.3.2. Hipótesis específicas**

- a) Existe un nivel medio de liderazgo pedagógico que presentan los directores de instituciones educativas polidocentes completos a percepción de los docentes de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 – 2021.
- b) El nivel de desempeño docente que presentan los profesores de instituciones educativas polidocentes completos de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 – 2021 es favorable.
- c) Existe correlación directa y significativa entre las dimensiones del liderazgo pedagógico del director y las dimensiones del desempeño docente de los profesores de instituciones educativas polidocentes completos de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 – 2021.

### **2.4. Variables.**

#### **2.4.1. Identificación de variables.**

##### **Variable de estudio 1: Liderazgo Pedagógico del director.**

Dimensiones:

- Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.
- Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.



## **Variable de estudio 2: Desempeño docente**

Dimensiones:

- Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.
- Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.
- Participación en la gestión de la IE articulada a la comunidad.
- Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.



2.4.2. Operacionalización de variables

Variables	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
<p>Variable de estudio1: <b>Liderazgo Pedagógico del Director.</b> El Liderazgo Pedagógico es definido como: “la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa”. MINEDU (2014), Marco del Buen Desempeño del Directivo. Lima. Perú.</p>	<p><b>Liderazgo Pedagógico del Director</b> “la capacidad que tiene el director/a de conducir a los actores de la comunidad educativa hacia el logro de objetivos y metas con el único fin de mejorar los aprendizajes en los educandos. Para ello el líder pedagógico proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo docente.” Rutas del Aprendizaje (2013). Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones Educativas. Ministerio de Educación. Corporación Gráfica Navarrete S.A. Marco del buen desempeño del directivo</p>	<p><b>Dimensión 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.</b> Está relacionado con las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la escuela. MINEDU (2012), Marco del Buen Desempeño del Directivo. Lima. Perú.</p>	<p>Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.</p> <p>Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.</p> <p>Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.</p> <p>Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.</p> <p>Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.</p> <p>Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.</p> <p>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.</p>



			<p>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 todos los estudiantes.</p>
			<p>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.</p>
			<p>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.</p>
			<p>Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.</p>
			<p>Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.</p>
			<p>Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.</p>
			<p>Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.</p>
		<p><b>Dimensión 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.</b></p>	<p>Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.</p>



		<p>comprende las competencias enfocadas a potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente, y a implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros.</p> <p>MINEDU (2014), Marco del Buen Desempeño del Directivo. Lima. Perú.</p>	<p>Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.</p> <p>Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.</p> <p>Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.</p> <p>Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
--	--	---	--



<p>Variable de estudio 2: <b>Desempeño docente</b> el desempeño docente está configurado por un conjunto de acciones que el profesor lleva a cabo como parte de sus funciones que se derivan en la intervención que realiza con los niños y jóvenes durante su proceso de formación integral, tomando en cuenta el contexto donde lleva a cabo su función, así como las características de los estudiantes. (Montenegro, 2007)</p>	<p><b>Desempeño docente.</b> Práctica relacional cuya finalidad es el desarrollo de capacidades orientados a la interacción con el otro, de conocimiento del otro, haciendo uso para ello de ciertos medios y modos de comunicación. (Cuenca. 2011)</p>	<p><b>Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.</b> Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales —materiales e inmateriales— y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje. Marco del Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2012)</p>	<p>Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes. y de sus necesidades especiales.</p>
			<p>Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña</p>
			<p>Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.</p>
			<p>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.</p>
			<p>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.</p>
			<p>Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.</p>



			<p>Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.</p>
			<p>Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.</p>
			<p>Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados</p>
			<p>Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje esperados y distribuye adecuadamente el tiempo</p>
		<p><b>Dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.</b> Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de</p>	<p>Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.</p>
			<p>Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.</p>
			<p>Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.</p>



		<p>diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.</p> <p>Marco del Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2012)</p>	<p>Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.</p> <p>Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.</p> <p>Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.</p> <p>Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.</p> <p>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.</p> <p>Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.</p> <p>Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.</p> <p>Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.</p>
--	--	--	---



			<p>Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.</p>
			<p>Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.</p>
			<p>Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.</p>
			<p>Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.</p>
			<p>Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.</p>
			<p>Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.</p>
			<p>Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.</p>
			<p>Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.</p>



		<p><b>Dimensión 3: Participación en la gestión de la IE articulada a la comunidad.</b> Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes. Marco del Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2012)</p>	<p>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.</p> <p>Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.</p> <p>Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.</p> <p>Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.</p> <p>Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.</p> <p>Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.</p>
		<p><b>Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.</b> Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de</p>	<p>Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.</p> <p>Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.</p>



		<p>docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional.</p> <p>Marco del Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2012)</p>	<p>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.</p> <p>Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.</p> <p>Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente</p>
--	--	---	--



## 2.5. Definición de términos básicos.

- **Aprendizaje**

Es el proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, posibilitado mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia. Donde, además, dicho proceso puede surgir de diversas posturas, lo que implica que existen diferentes teorías vinculadas al hecho de aprender (Vidal y Fernández, 2015).

- **Competencia**

Facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético (MINEDU, 2014).

- **Desempeño docente**

Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera que dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente (Ministerio de Educación 2012).

- **Estándares de aprendizaje**

Son descripciones del desarrollo de la competencia en niveles de creciente complejidad, desde el inicio hasta el fin de la Educación Básica, de acuerdo a la secuencia que sigue la mayoría de los estudiantes que progresan en una competencia determinada (MINEDU, 2019).

- **Evaluación formativa**

“... proceso de constatación, valoración y toma de decisiones cuya finalidad es optimizar el proceso enseñanza aprendizaje que tiene lugar, desde una perspectiva humanizadora y no como mero fin calificador” (Pérez et al., 2017, p. 269). Tiene relación con el concepto de proceso puesto que no tiene hitos de entrada y salida tal como comúnmente



se le considera, sino que tiene un enfoque permanente en el tiempo de los procesos educativos dentro del aula y en las instituciones educativas.

- **Liderazgo Pedagógico del director**

El Liderazgo Pedagógico es definido como: “la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa” (Ministerio de Educación, 2014)

- **Procesos pedagógicos**

"Conjunto de prácticas donde el vínculo personal del docente con cada uno de los estudiantes es una condición indispensable basado en la confianza, comunicación y altas expectativas respecto a las posibilidades que tengan sus estudiantes para aprender todo lo que necesitan a por encima del medio o de cualquier adversidad y son problematización, 9 propósito y organización, motivación/interés e incentivo, saberes previos, gestión y acompañamiento del aprendizaje y evaluación ". (MINEDU, 2014 a). Los Proceso pedagógicos que se emprenden al interior del aula no son compartidas por el cuerpo docente, el directivo pocas veces asiste a los salones de clases, salvo cuando tiene que presentarse para resolver algún problema generalmente de conducta. El proceso de aprendizaje de un estudiante es bastante complejo, éste pasa por diferentes niveles en los cuales se desarrollan varios procesos. Los maestros necesitamos conocer no solo el logro final al cabo de un largo proceso de aprendizaje, si no los logros de niveles más cortos y simples que nuestros alumnos vienen desarrollando. Es por ello que, los indicadores son los elementos que nos evidenciaran con mucha claridad el nivel en que un estudiante viene desarrollando una determinada habilidad o actitud. Durante nuestro trabajo, los docentes nos preocupamos por, sobre todo, por el proceso que cada uno de nuestros alumnos viene realizando.

- **Retroalimentación**

“Interacción y al diálogo como un apoyo al estudiante en las tareas que realiza, donde al mismo tiempo autorregula su capacidad para las tareas futuras” (Quezada y Salinas, 2021, p. 225). Este proceso se ha convertido en los últimos tiempos en una referencia



clave para el aprendizaje con el enfoque por competencias, pues permite conseguir insumos para valorar el aprendizaje y, por tanto, establecer las acciones para reforzar/reorientar a los estudiantes en función a las evidencias de aprendizaje que presentan.



## CAPÍTULO 3: MÉTODO

### 3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación corresponde a una investigación básica, también recibe el nombre de investigación “pura, teórica, dogmática y fundamental” (Behar, 2008, como se citó en Fuentes, 2019, p 107). Una característica de este tipología de investigación porque inicia en un constructo teórico de diversos autores pudiendo salir del espectro o alcance de esos aportes teóricos, modificándolas o creando otras nuevas estructuras teóricas, metodológica e, incluso, epistemológicas en el campo que abarca una determinada investigación; eso sí, sin considerar aplicaciones prácticas del constructo que derivó a partir de datos recogidos empíricamente. Esta forma de investigación emplea cuidadosamente el procedimiento de muestreo, a fin de extender sus hallazgos más allá del grupo o situaciones estudiadas. Poco se preocupa de la aplicación de los hallazgos, por considerar que ello corresponde a otra persona y no al investigador.

No obstante, la carencia de aplicación inmediata, esta forma de investigación busca el progreso científico y su importancia reside en que presenta amplias generalizaciones y niveles de abstracciones con miras a formulaciones hipotéticas de posible aplicación posterior. Persigue igualmente el desarrollo de una teoría o teorías basadas en principios y leyes. La investigación fundamental es un proceso formal y sistemático de coordinar el método científico de análisis y generalización con las fases deductivas e inductivas del razonamiento (Hernández y Mendoza, 2018).

Según Hernández y Mendoza (2018), en la obra Metodología de la Investigación, los autores clasifican los tipos de investigación en cuatro: estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Esta clasificación es muy importante, pues del tipo de estudio depende la estrategia de investigación. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. En la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos de más de una de estas cuatro clases de investigación.

La presente investigación asume un tipo de estudio es descriptivo y correlacional porque la intención fue describir las variables de estudio en sus estado natural en el que se presentan, para posteriormente establecer las relaciones y correlaciones que existe entre el



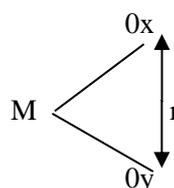
liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente de los profesores de instituciones educativas polidocentes completos de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 – 2021.

### 3.2. Alcance de investigación.

Según Hernández y Mendoza (2018), el alcance de la presente investigación es descriptivo - correlacional desde el enfoque cuantitativo. La intención de la investigación es determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño pedagógico de los docentes de instituciones educativa polidocentes completos del nivel primaria en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 – 2021; recoger información y asociar la variable liderazgo pedagógico del director con el desempeño docente, conociendo para ello la relación o el grado de asociación que exista entre estas dos variables en un contexto en particular de la pandemia COVID 19; por lo tanto, el alcance de estudio es descriptivo – correlacional, donde estas variables son medidas, cuantificadas para ser analizadas finalmente.

### 3.3. Diseño de investigación

Según Hernández y Mendoza (2018), el diseño adoptado en esta investigación es **no experimental** puesto de que no se manipuló ninguna variable de estudio, siendo este diseño de tipo descriptivo correlacional, donde las variables han sido observadas en su estado natural para luego determinar una asociación y correlación, tal como se muestra en el siguiente esquema:



Donde:

M = Muestra de docentes de instituciones educativas polidocentes completos del nivel primario del ámbito de la UGEL Andahuaylas.

O = Observaciones obtenidas de cada una de las variables.



X = Variable de estudio 1: Liderazgo pedagógico del director.

Y = Variable de estudio 2: Desempeño docente.

r = La relación o correlación existente entre las variables estudiadas.

Para Hernández y Mendoza (2018), este tipo de diseños de investigación se asemejan a una imagen fotográfica creada en un determinado momento acerca de una situación, fenómeno, acontecimiento u hecho empírico en un determinado espacio y momento y su intención es recoger cualidades o características del fenómeno observado e identificar posibles relaciones con otras categorías o aspectos del hecho descrito. La presente investigación su propósito fue describir las variables liderazgo pedagógico del director y su relación con el desempeño docente a percepción de los docentes de instituciones educativas polidocentes completos del nivel primario en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 – 2021, del ámbito de la UGEL Andahuaylas en la Región Apurímac.

### 3.4. Población

La población de estudio conforma la totalidad de docentes de instituciones educativas del nivel primario del ámbito de la UGEL Andahuaylas, en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 – 2021.

**Tabla 1**

*Población de investigación*

SUJETOS	SEXO	
	V	M
Docentes	421	437
TOTAL	858	

Nota: Estadística UGEL Andahuaylas

### 3.5. Muestra

La muestra de estudio lo conforman 266 docentes de instituciones educativas polidocentes completos del nivel primario en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 – 2021, del ámbito de la UGEL Andahuaylas en la Región



Apurímac.

**Tabla 2**

*Muestra de estudio*

SEXO	N° DE DOCENTES	PORCENTAJE RESPECTO A LA POBLACIÓN
Masculino	130	23.6%
Femenino	136	24%
Total	266	31%

Nota: elaboración propia.

El proceso de cálculo de la muestra, 266 docentes, se realizó como se explica en el punto 3.5.1 a través de la metodología probabilística, a partir del cual y en función a la base de datos de personal docente de primaria de la UGEL Andahuaylas, se calculó la cantidad de varones y mujeres para la muestra en función al porcentaje de la población total en función al sexo del docente.

### 3.5.1. Muestreo.

El muestreo o criterio de selección de muestra para el presente estudio se asumió lo propuesto según Sánchez y Reyes (2002), la técnica para la selección de la muestra en esta investigación fue el probabilístico, a través de un muestreo aleatorio simple, el grupo mastral con quienes se trabajó en esta investigación fue de 266 docentes.

El muestreo se realizó de manera probabilística, siendo el tamaño de muestra determinado haciendo uso de la fórmula para poblaciones finitas (Bonamente, 2017).

$N = 858$  tamaño poblacional

$Z_{1-\alpha}^2 = 1.96$  valor de la distribución normal estándar al 95% de confiabilidad

$p = 0.5$  probabilidad de éxito

$q = 0.5$  probabilidad de fracaso

$E = 0.05$

$$n = \frac{NZ_{1-\alpha}^2pq}{(N-1)E^2 + Z_{1-\alpha}^2pq}$$



$$n = \frac{858(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(858 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 266$$

### 3.6. Unidad de análisis.

La unidad de análisis lo conforman los profesores de aula de las instituciones educativas polidocentes completos del nivel primario en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 – 2021, del ámbito de la UGEL Andahuaylas en la Región Apurímac, de quienes se recogió la percepción a través de un formulario de Google en el periodo del año escolar 2021.

### 3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son entendidas, como un conjunto de acciones o procedimientos que conducen a la obtención de información relevante sobre la correlación existente entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente.

El instrumento es el soporte físico que se emplea para recoger información sobre la influencia del liderazgo pedagógico del director en el desempeño docente del ámbito de la UGEL Andahuaylas, en la Región Apurímac en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 – 2021. Todo instrumento provoca o estimula la presencia o manifestación de lo que se pretende evaluar. Contiene un conjunto estructurado de ítems los cuales posibilitan la atención de la información deseada, (Hernández y Mendoza, 2018).

Para la recolección de información conducentes a realizar el procesamiento de datos y correspondiente prueba de hipótesis, en el presente estudio se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

**Tabla 3**

*Técnicas e instrumentos de recojo de datos*

VARIABLES DE ESTUDIO	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Liderazgo pedagógico del director.	Cuestionario	Encuesta de escala valorativa sobre el liderazgo pedagógico del director, de 37 ítems, organizada para cada una de las dos dimensiones de la variable.



Desempeño docente.	Cuestionario	Encuesta de escala valorativa del desempeño docente, de 41 ítems, organizada para cada una de las cuatro dimensiones de la variable.
--------------------	--------------	--

Nota: Elaboración propia.

### 3.8. Validez y confiabilidad de los instrumentos.

#### 3.8.1. Validación por juicio de expertos.

Los instrumentos fueron sometidos a juicio de expertos, con profesionales de la educación con grado de Doctor y de amplia experiencia en el campo educativo de las Regiones de Apurímac y Cusco. Para ello, se identificaron a los profesionales en función a su formación, desempeño, así como producción intelectual en cuanto a la realización de diversas investigaciones que signifiquen aportes significativos al cuerpo teórico y epistemológico del conocimiento humano, así como las posibilidades de transformación a la realidad social en la que pudieron aplicarse; luego, se coordinó con estos profesionales investigadores a fin de informarles sobre los objetivos que se buscaba para, en función de la aceptación de estos, entregarles la documentación necesaria que sirva de soporte a los instrumentos de evaluación a revisar y valorar. Como resultado se tienen los coeficientes de confiabilidad que se muestran en el presente cuadro.

**Tabla 4**

*Validación por juicio de expertos*

Nº	NOMBRE	COEFICIENTE DE VALIDEZ	
		VE1	VE2
1	Dr. Edwards Jesús Aguirre Espinoza	91%	88%
2	Dr. Máximo Córdova Huamaní	93%	93%
3	Dra. Luz María Ccahuana Fernández	90%	90%
4	Dr. Manuel Octavio Fernández Atho	90%	90%
	PROMEDIO DE VALORACIÓN	91%	90%

Nota: Elaboración propia.

Los instrumentos alcanzan una valoración para la variable1 del 91% y para variable2 90% lo que representa un nivel excelente que determinaron la validez de los instrumentos en función a la precisión que miden en cuanto a los aspectos cuantificables de los conceptos relacionados a las variables de liderazgo pedagógico y desempeño docente, así como de sus respectivas dimensiones.

#### 3.8.2. Confiabilidad de los instrumentos de recojo de datos



La confiabilidad de un instrumento de recolección de datos se expresa en la capacidad de este para medir de forma precisa y consistente la cualidad o características que pretende, precisamente, medir; para ello, se considera el análisis de la consistencia de los ítems que lo conforman los cuales deben ser capaces de evidencias homogeneidad en los datos recogidos empíricamente a lo que se denomina consistencia interna; por otro lado, la estabilidad en el tiempo es la capacidad o potencia del instrumentos para medir los mismos resultados cuando es aplicado en diferentes momentos a la misma muestra o población de estudio. (Kaplan y Saccuzzo, 2006)

Para este efecto, en 1951, Cronbach, propuso un parámetro estadístico para estimar la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos, este parámetro es el denominado alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach. El coeficiente  $\alpha$  depende del número de elementos  $k$  de la escala, de la varianza de cada ítem del instrumento  $s_j^2$ , y de la varianza total  $s_x^2$ , siendo su fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_j s_j^2}{s_x^2} \right)$$

Para interpretar el valor del coeficiente de los coeficientes de confiabilidad usaremos la siguiente tabla.

**Tabla 5**

*Rangos para interpretación del coeficiente de confiabilidad*

Rango	Calificación
Por debajo de 0,60	Inaceptable
0.60 a 0.65	Indeseable
0.65 a 0.70	Mínimamente aceptable
0.70 a 0.80	Respetable
0.80 a 0.90	Muy buena

**Nota:** DeVellis (2003) en (Landeró & González, 2006)

**Tabla 6**

*Confiabilidad Alfa de Cronbach para las variables de estudio*

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Liderazgo pedagógico del director	,981	37
Desempeño docente	,984	41

**Fuente:** Elaboración propia

Conforme se observa, en la tabla 6, para las dos variables se tienen valores para el alfa de Cronbach superiores a 0.80 puntos, lo que denota muy buenos niveles de confiabilidad.



### 3.9. Plan de análisis de datos.

Una vez aplicada los instrumentos de recojo de datos a la muestra de estudio, se procedió a sistematizarlos y procesarlos a través de aplicativos informáticos como el Excel o el SPSS versión 26, lo cual permitió generar tablas y gráficos estadísticos circunscritos dentro de la estadística descriptiva o inferencial.

Dada la naturaleza de las variables estudiadas, siendo estas de tipo ordinal, se empleó la prueba estadística de correlación de Tau c de Kendall que nos indica si estas variables están asociadas o correlacionadas y en qué medida, así mismo se usó las pruebas de normalidad entre las variables liderazgo pedagógico del director y desempeño docente, a través de la Prueba de Kolmogorov-Smirnov.

- **Correlación Tau c de Kendall.** El coeficiente Tau c de Kendall es una medida no paramétrica de la correlación de rango (dependencia estadística del ranking entre dos variables). Se utiliza principalmente para el análisis de datos. Mide la fuerza y la dirección de la asociación entre dos variables clasificadas. Los valores posibles van de -1 a 1, pero un valor de -1 o +1 sólo se puede obtener a partir de tablas cuadradas.
- **Interpretación del valor de la correlación de Spearman:**
  - De 0.00 a 0.19 Muy baja correlación
  - De 0.20 a 0.39 Baja correlación
  - De 0.40 a 0.59 Moderada correlación
  - De 0.60 a 0.79 Alta correlación
  - De 0.80 a 1.00 Muy alta correlación.

### 3.10. Aspectos Éticos

La presente investigación se realizó respetando los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki de la Asociación Médica Mundial adoptada por la 64ª Asamblea General en Fortaleza, Brasil, octubre 2013; fue de carácter anónima, de participación voluntaria previo consentimiento informado, se respetó la confidencialidad de la información, la información se utilizó solo para los fines previstos y establecidos en la presente investigación, no existiendo ningún conflicto de interés para desarrollar el estudio. También es importante considerar que se tomó en consideración la norma APA séptima



edición para las citas y referencias bibliográficas y la aplicación del software específico para la revisión del anti plagio de otras investigaciones.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1. Resultados respecto a los objetivos específicos

#### 4.1.1. Objetivo específico 1

Se planteó como primer objetivo específico: Determinar el nivel de liderazgo pedagógico que presentan los directores de instituciones educativas polidocentes completos a percepción de los docentes de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021

**Tabla 7**

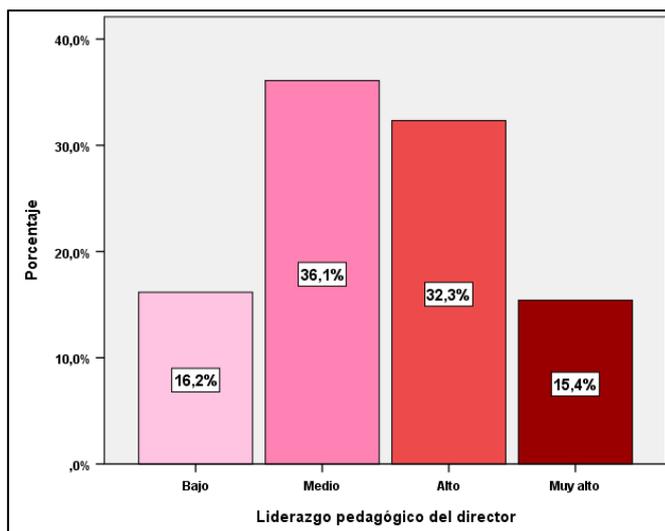
*Distribución de frecuencias para Liderazgo del director*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	43	16,2
Medio	96	36,1
Alto	86	32,3
Muy alto	41	15,4
Total	266	100,0

*Nota:* Elaboración propia en base a la encuesta realizada para la presente investigación

**Figura 1**

*Resultados para Liderazgo del director*



Los resultados para la variable liderazgo del director muestran que del total de docentes encuestados el 15.4% consideran que el liderazgo es bajo, mientras que el 36.1% consideran que es medio y el 32.3% que es alto, siendo muy alto para el 15.4% de los encuestados.



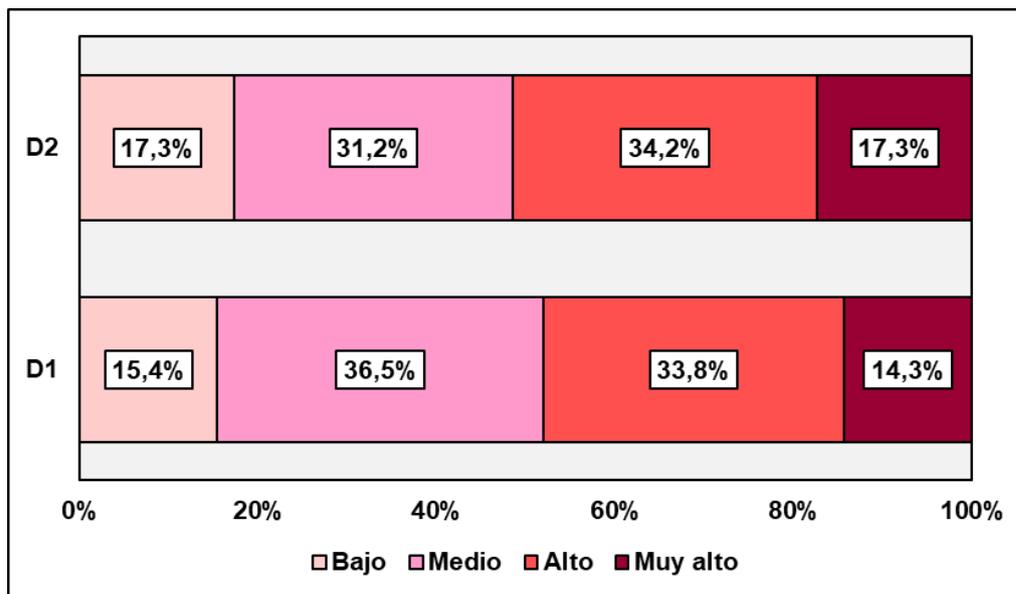
**Tabla 8**

*Distribución de frecuencias para las dimensiones de Liderazgo del director*

		Frecuencia	Porcentaje
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Bajo	41	15,4
	Medio	97	36,5
	Alto	90	33,8
	Muy alto	38	14,3
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Bajo	46	17,3
	Medio	83	31,2
	Alto	91	34,2
	Muy alto	46	17,3
Total		266	100,0

**Figura 2**

*Resultados para las dimensiones del Liderazgo del director*



*Nota:* D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes,  
D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

En la tabla 2 se aprecia los resultados para las dimensiones del liderazgo del director de tal manera que respecto de la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, se tiene que el 15.4% de los docentes lo consideran bajo, el 36.5% medio, el 33.8% alto y el 14.3% muy alto; respecto de la dimensión orientación de los procesos



pedagógicos para la mejora de los aprendizajes los resultados muestran que el 17.3% consideran que se ubica en el nivel de bajo, el 31.2% en el nivel de medio y el 34.2% en el nivel de alto mientras que el 17.3% consideran que liderazgo en este rubro es muy alto por parte de los directores.

#### 4.1.2. Objetivo específico 2

Se planteo como primer objetivo específico: Determinar el nivel de desempeño docente de los profesores de instituciones educativas polidocentes completos DE EDUCACIÓN PRIMARIA de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 – 2021

**Tabla 9**

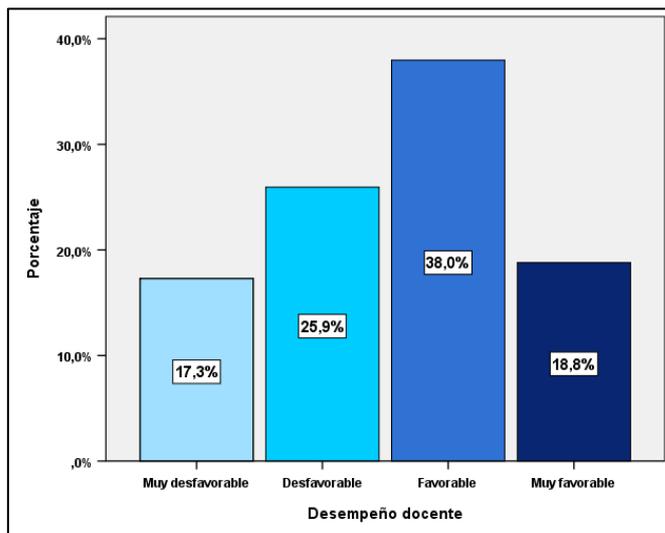
*Distribución de frecuencias para Desempeño docente*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	46	17,3
Desfavorable	69	25,9
Favorable	101	38,0
Muy favorable	50	18,8
Total	266	100,0

*Nota:* Elaboración propia en base a la encuesta realizada para la presente investigación

**Figura 3**

*Resultados para Desempeño docente*



En la figura de gráficos anteriores se presentan los resultados de la variable desempeño docente, en ese presente el 17.3% de los docentes la considera muy desfavorable, mientras que el 25.9% la considera desfavorable, el 38.0% favorable y tan sólo el 18.8% muy favorable.

**Tabla 10**

*Distribución de frecuencias para las dimensiones de Desempeño docente*

		Frecuencia	Porcentaje
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	Muy desfavorable	40	15,0
	Desfavorable	84	31,6
	Favorable	98	36,8
	Muy favorable	44	16,5
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.	Muy desfavorable	36	13,5
	Desfavorable	82	30,8
	Favorable	101	38,0
	Muy favorable	47	17,7
Participación de la gestión de la escuela articulada a la comunidad.	Muy desfavorable	47	17,7
	Desfavorable	77	28,9

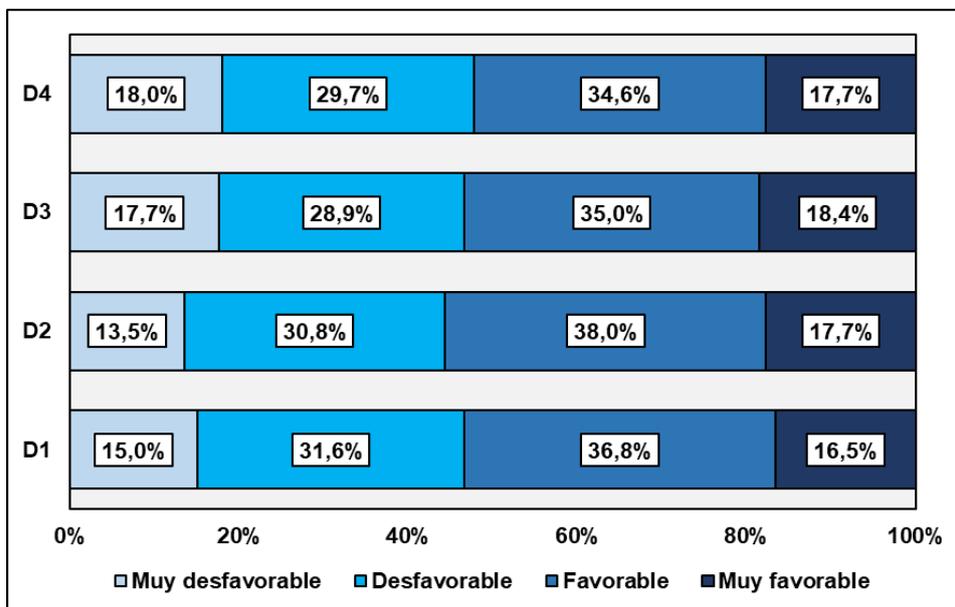


	Favorable	93	35,0
	Muy favorable	49	18,4
	Muy desfavorable	48	18,0
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	Desfavorable	79	29,7
	Favorable	92	34,6
	Muy favorable	47	17,7
	Total	266	100,0

*Nota:* Elaboración propia en base a la encuesta realizada para la presente investigación

**Figura 4**

*Resultados para las dimensiones del Desempeño docente*



*Nota:* D1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, D2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, D3: Participación de la gestión de la escuela articulada a la comunidad, D4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Los resultados para las dimensiones de la variable desempeño docente son mostradas en la tabla y gráfico anterior en las que para la dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes se tiene que, el 15.0% de los encuestados la consideran como muy desfavorable, el 31.6% desfavorable, en tanto que el 36.8% favorable y un 16.5% muy favorable; en cuanto a la dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes los resultados muestran que el 13.5% de los encuestados la consideran muy desfavorable, en



tanto que el 30.8% la consideran desfavorable, un 38.0% favorable y el 17.7% muy favorable; respecto a la tercera dimensión que es participación de la gestión de la escuela articulada la comunidad se muestra que el 17.7% de los docentes se ubican en la categoría de muy desfavorable, en tanto que el 28.9% desfavorable, 35.0% favorable y el 18.4% muy favorable; finalmente para la dimensión desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente se tiene que el 18.0% de los docentes se ubica en la categoría de muy desfavorable, en tanto que el 29.7% en la categoría de desfavorable y el 34.6% la categoría de favorable estando un 17.7% en la categoría de muy favorable.

#### 4.1.3. Objetivo específico 3

Se planteo como tercer objetivo específico: Establecer y analizar el grado de correlación que existe entre las dimensiones del liderazgo pedagógico del director y las dimensiones del desempeño docente de los profesores de instituciones educativas polidocentes completos DE EDUCACIÓN PRIMARIA de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 – 2021.

**Tabla 11**

*Matriz de correlación entre las dimensiones de las variables liderazgo del director y Desempeño docente*

Tau c de Kendall		Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.	Participación de la gestión de la escuela articulada a la comunidad.	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Coefficiente de correlación	,734**	,713**	,715**	,735**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000
	N	266	266	266	266
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora	Coefficiente de correlación	,743**	,733**	,735**	,752**



de los aprendizajes	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000
	N	266	266	266	266

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

En la tabla 11 se presentan los resultados para la correlación entre las dimensiones de las variables liderazgo pedagógico y desempeño docente, en cada una de las ocho posibles correlaciones se plantean las hipótesis específicas nula y alterna. La hipótesis nula plantea que no existe correlación entre las dimensiones estudiadas, en tanto que la hipótesis alterna plantea lo contrario es decir que existe correlación entre dichas dimensiones. Se toma como nivel de significancia estadística del 5%, es decir, la probabilidad teórica de cometer un error al rechazar la hipótesis nula y quedarse con alterna. Asimismo, se puede apreciar que el P valor calculado para cada una de las ocho posibles correlaciones es de 0.000 que está por debajo del nivel de significancia 0.050 (5%). Se concluye por tanto que en todos los casos existe correlación significativa, y los coeficientes de correlación observados son todos positivos ello quiere decir que existe una correlación directa, asimismo los valores obtenidos para las ocho correlaciones se ubican en el nivel de correlación alta, pudiendo concluir que cuanto mejor se desarrollen las dimensiones de la variable liderazgo del director entonces se tienen mejores resultados para el desempeño docente.

#### 4.2.Resultados respecto al objetivo general

**Tabla 12**

*Tabla de contingencia entre las variables liderazgo del director y Desempeño docente*

		Desempeño docente				Total	
		Muy desfavorable	Desfavorable	Favorable	Muy favorable		
Liderazgo pedagógico del director	Bajo	Frecuencia	30	13	0	0	43
		Porcentaje	11,3%	4,9%	0,0%	0,0%	16,2%
	Medio	Frecuencia	16	52	27	1	96
		Porcentaje	6,0%	19,5%	10,2%	0,4%	36,1%
	Alto	Frecuencia	0	4	66	16	86
		Porcentaje	0,0%	1,5%	24,8%	6,0%	32,3%

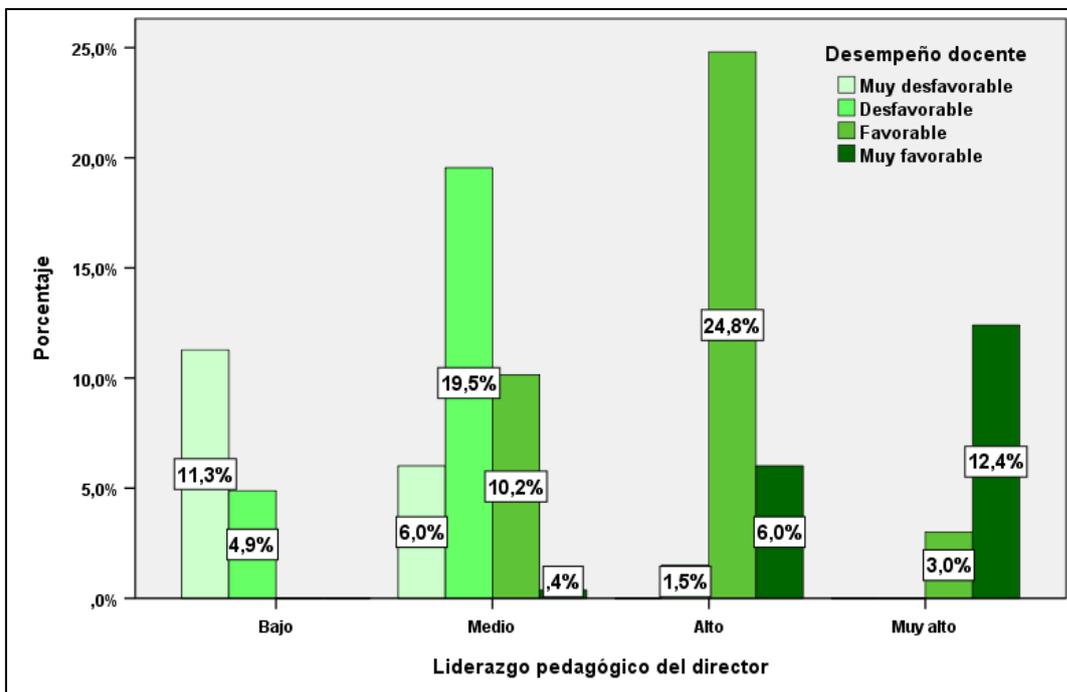


	Muy alto	Frecuencia	0	0	8	33	41
		Porcentaje	0,0%	0,0%	3,0%	12,4%	15,4%
Total		Frecuencia	46	69	101	50	266
		Porcentaje	17,3%	25,9%	38,0%	18,8%	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a la encuesta realizada para la presente investigación

**Figura 5**

Resultados para las variables liderazgo del director y Desempeño docente



En la tabla 12 se muestran los resultados el cruce de las variables en estudio es decir que se puede apreciar que del total de docentes que consideran como bajo el liderazgo pedagógico del director (16,2%) un 11,3% presenta un desempeño muy desfavorable y un 4,9% un desempeño desfavorable; del total de docentes que consideran que liderazgo pedagógico del director es medio (36,1%) por ciento de los docentes presentan desempeño desfavorable y en 10,2% un desempeño favorable; del total de docentes que consideran que liderazgo pedagógico del director es alto (32,3%) el 24,8% presenta un desempeño favorable y el 6,0% un desempeño muy favorable; del total de docentes que considera que el liderazgo pedagógico del director es muy alto (15,4%) el 12,4% presenta un desempeño docente muy favorable y el 3,0% un desempeño favorable.



**Tabla 13**

*Pruebas de normalidad entre las variables liderazgo del director y Desempeño docente*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
<b>Liderazgo pedagógico del director</b>	,214	266	,000
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	,214	266	,000
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	,206	266	,000
<b>Desempeño docente</b>	,232	266	,000
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	,218	266	,000
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.	,223	266	,000
Participación de la gestión de la escuela articulada a la comunidad.	,213	266	,000
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	,210	266	,000

En la tabla anterior se presentan los resultados correspondientes a la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov, en la que se plantea como hipótesis nula que los datos para las variables estudio y sus dimensiones presentan una distribución normal, mientras que la hipótesis alterna afirma que los datos presentan una distribución diferente a la normal. Se puede apreciar que en ambos casos el P valor calculado está por debajo del 5% (0.050) lo cual nos lleva a aceptar la hipótesis alterna, es decir las distribuciones de datos son diferentes a la normal, por tanto, siendo la escala de medición ordinal, haremos uso del coeficiente de correlación no paramétrico Tau c de Kendall.

**Tabla 14**

*Pruebas de correlación entre las variables liderazgo del director y Desempeño docente*

		Valor	Error estándar asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	,744	,025	29,957	,000
N de casos válidos		266			

Los resultados consignados en la tabla anterior corresponden a la prueba de correlación para las variables liderazgo del director y desempeño docente, en la cual se



suman como hipótesis nula que no existe correlación entre las variables, en tanto que como hipótesis alterna se afirma que si existe correlación. Como se puede apreciar en el valor calculado (significación aproximada) adopta el valor de 0.000 están por debajo de 0.050 (5%), por tanto, se sume la hipótesis alterna podemos decir que existe una correlación alta entre dichas variables estudio debido que se obtuvo el valor de 0.744 para el coeficiente de correlación Tau c de Kendall, ello quiere decir que cuanto mejor se presenta de liderazgo directivo, entonces también el desempeño docente se realiza de mejor manera.



## CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN

### 5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Producto de los resultados a la que arribó la presente investigación una vez procesados los datos recolectados, se pudo constatar que la mayoría de los docentes encuestados (36.1%) perciben que el nivel de liderazgo pedagógico de sus directivos es de un nivel medio. Que coincide con la percepción respecto a la primera dimensión de esta variable, esto es relacionado con la gestión de las condiciones para el logro de los aprendizajes, entre los que se puede destacar la gestión de las relaciones interpersonales o el clima institucional así como las condiciones de infraestructura, mobiliario, servicios, entre otros; sin embargo, la otra dimensión de esta variable presenta un nivel de valoración alto en su mayor porcentaje (34.2%), que evidencia que los procesos orientados al servicio educativo mismo, son percibidas de mejor manera por parte de los docentes encuestados; es decir, procesos como el acompañamiento y monitoreo de parte de los directivos son percibidos de manera adecuada, así como el asesoramiento u orientación que reciben los docentes por parte del equipo directivo, entre otros aspectos mejor valorados por los profesores.

Con referencia a los niveles de desempeño pedagógico por parte de los docentes, la autoevaluación que ellos mismos han realizado, refleja que un mayor porcentaje de ellos valoran un nivel favorable para este aspecto, resultados que coinciden cuando se realizó la indagación respecto a las dimensiones de esta variable, esto es, preparación y enseñanza para el aprendizaje, la participación de los docentes en la gestión de la institución educativa y la proyección que ellos hacen hacia la comunidad donde se ubica el centro escolar; en los cuatro casos, perciben una valoración favorable en todos ellos, en la mayor proporción de los encuestados. Estos resultados implican que los docentes valoran de manera adecuada sus desempeños para el logro de los aprendizajes de los educandos en aspectos como la planificación sobre todo en un contexto de cambios que experimentó el servicio educativo producto de la emergencia sanitaria declarada en el 2021 donde los docentes se vieron obligados a reformular su práctica pedagógica el cual tuvo que involucrar el uso de tecnologías a los cuales muchos de ellos todavía no estaban habituados o no tenían las habilidades suficientes; entre ellos, se tuvo procesos de evaluación a través de nuevos medios y de manera sincrónica y asincrónica sin la interrelación física de los docentes y estudiantes.



## 5.2. Limitaciones del estudio

En cuanto al aspecto metodológico, las principales limitaciones que se tuvieron tienen que ver con el acopio o aplicación de los instrumentos de recolección de datos, pues como se sabe, el año escolar 2020 y 2021, desde sus inicios se desarrollaron de manera virtual o a distancia; razón por la cual, las coordinaciones para este propósito se desarrollaron con restricciones debido a que las coordinaciones se desarrollaron de manera no presencial.

Otra de las limitaciones que se pudo constatar se refiere también a los sujetos de la muestra que para las dos variables corresponden a los docentes de las instituciones educativas y, sobre todo, con referencia a la medición de la segunda variable (desempeño docente) que constituyó una especie de autoevaluación por parte de los mismos docente sobre su desempeño pedagógico con los posibles sesgos que podrían haber afectado los resultados; no teniendo esta limitación con respecto a la variable de liderazgo pedagógico del director que constituyó como una especie de heteroevaluación donde los docentes valoraron esta aspecto a sus directivos.

## 5.3. Comparación crítica con la literatura existente

En esta parte de la investigación, se presenta un análisis crítico de los resultados, tomando como referencia a los hallazgos encontrados en otras investigaciones relacionados a las variables de estudio y al aporte teórico de diversos autores.

Con referencia al objetivo específico 1, que valoró el nivel de liderazgo pedagógico de los directivos, se halló una valoración media en un mayor porcentaje (36.1%), resultado que difiere en algunos aspectos con lo hallado en la investigación realizado por Raxuleu (2014) donde se encontró que en la mayoría de los aspectos (8 de 11), los docentes percibieron favorable el liderazgo pedagógico de sus directivos, mientras que en la presente investigación, el liderazgo se valoró en un nivel medio en su mayor porcentaje; sin embargo, aunque en un porcentaje menor (15.4%), se valoró niveles altos de liderazgo, lo que sí coincide con el estudio de Raxuleu (2014). Hay que tener en cuenta que los contextos de este estudio y el mencionado, son diferentes pues uno se realizó en Guatemala y la que nos corresponde, se desarrolló en el Perú. Por otro lado, Bravo (2017), también encuentra resultados semejantes a Raxuleu (2014) hallándose un adecuado liderazgo pedagógico de los directivos (aunque en el estudio se habla sobre desempeño del directivo), vinculando este hallazgo con lo



establecido en el proyecto educativo institucional a diferencia de nuestra investigación que tomó como parámetros el Marco del Buen Desempeño del Directivo. Ahora bien, los referentes teóricos, se puede anotar lo que estableció Di Franco et al. (2004, como se citó en Rodríguez, 2011) quien pone en relevancia la acción práctica de un agente, en este caso, educativo como un factor que es visible o tangible para la respectiva percepción de un actuar por parte de otra persona; en este caso, los docentes pueden “visualizar” las diferentes acciones de sus directivos que pasan por temas como el dominio de un saber o habilidad así como actitudes y gestos los cuales son asimilados e interiorizados por los docentes durante el servicio educativo de los centros escolares, los cuales decantan en una apreciación o valoración de ese actuar en términos de algunos parámetros objetivos y algunas veces subjetivos. Aspectos que fueron descritos por Chiavenato (1993, como se citó en Vicente, 2018) al referirse a los atributos de los directivos como la aptitud de ser motivador, creativo, entre otros, que pueden afectar la valoración o percepción de los docentes sobre el liderazgo que aprecian de sus directivos.

Finalmente con referencia al liderazgo pedagógico tomando en cuenta los resultados de la Tabla 7 y la hipótesis específica número 1, se afirma que existe un nivel medio de liderazgo pedagógico que presentan los directores de instituciones educativas polidocentes completos a percepción de los docentes de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 – 2021; con lo que se acepta la hipótesis de la presente investigación con respecto a la variable liderazgo pedagógico del director.

Ahora bien, con respecto al segundo objetivo específico, esto es, determinar el nivel de desempeño docente, los resultados de esta investigación señalan que en un mayor porcentaje los docentes señalan como favorables su desempeño para la consecución de los aprendizajes por parte de los estudiantes. En ese sentido Argote (2018) en un estudio realizado en Moquegua, a diferencia de nuestros resultados, encontró niveles regulares en el desempeño de docentes de la muestra de estudio, resaltando la intervención de los factores económicos como agentes que condicionan el acto educativo de manera desfavorable en el caso de condiciones económicas precarias. Otro estudio cuyos resultados se asemejan a lo hallado en la presente investigación, es lo realizado en Arequipa por Pardes (2021) donde se encontró niveles altos de desempeño docente poniéndose énfasis en el involucramiento de los



educandos en sus aprendizajes en una perspectiva de la habilidad que dota el pensamiento crítico que permitan tomar o asumir posiciones respecto a una situación beligerante tomando argumentos sólidos para apoyarla o debatir dicha situación.

En cuanto a las bases teóricas relacionadas con el desempeño docente, Prieto (2007) hace referencia a la configuración de experiencias placenteras producto de la autopercepción que pueden tener, en este caso, los docentes respecto al trabajo pedagógico que realizan en las aulas, lo que puede configurar escenarios adecuados para el desarrollo de las competencias de aprendizaje el cual reflejaría adecuados niveles de desempeño docente al fortalecer la satisfacción por el trabajo, la motivación por seguir haciendo bien las cosas. Por otro lado, Bandura (1977) hace referencia a la autoeficacia en la realización de la tarea de educar a los estudiantes, logrando el éxito en la construcción de los aprendizajes como procesos cognitivos, sociales, culturales, entre otros.

Los resultados encontrados con respecto al desempeño docente, permitieron aceptar la segunda hipótesis específica de la presente investigación, al corroborar que, bajo una mirada autoevaluativa, el desempeño docente es favorable en su mayor porcentaje en las instituciones educativas de la muestra de estudio, resultados que como se vio difieren de los resultados de algunos estudios, pero también se coincide con los hallazgos encontrados en otras investigaciones.

A través del tercer objetivo específico, referido a la determinación de la correlación entre las dimensiones del liderazgo pedagógico y las dimensiones del desempeño docente, se encontraron relaciones directas y significativas entre estas dimensiones, permitiendo visualizar que a niveles adecuados de gestión de las condiciones para el aprendizaje, corresponde niveles también favorables de preparación y enseñanza para el aprendizaje, así como un crecimiento de la identidad del docente y las buenas relaciones con el contexto geográfico, económico, social y cultural donde se desarrolla el acto educativo.

En este entender, en la investigación realizada por Macahuachi y Gonzales (2017) en Madre de Dios, donde a diferencia de las dimensiones que se asumió en la presente investigación, se halló que un liderazgo consultivo y participativo encuentran una relación directa y significativa con el desempeño docentes y sus dimensiones; es decir, cuanto mayores sean los niveles de un liderazgo consultivo y participativo, mayores



serán los niveles de desempeño de los docentes; por el contrario, cuanto mayores sean los niveles de liderazgo directivo autoritario y coercitivo, menores serían los niveles de desempeño de los profesores. En el primer caso, estos resultados se parecen a que se halló en el presente estudio, pues un adecuado liderazgo participativo y consultivo denotan buenos niveles de desempeño docente; es decir, que, si el directivo gestiona adecuadamente las condiciones y los procesos de aprendizaje, habrá un buen desempeño y viceversa, esto es a malos niveles de gestión de las condiciones y de los procesos de aprendizaje, bajos serán también los niveles de desempeño docente.

En este marco, es adecuado resaltar lo planteado por Balzán (2008, como se citó en Rodríguez, 2011) cuando se hace referencia al proceso de acompañamiento y monitoreo, menciona que las actitudes, habilidades y atributos del gerente, en nuestro caso, del directivo, reflejan buenas actuaciones o roles de los docentes para la consecución de los logros de aprendizaje. Es decir, teniendo en cuenta que el directivo se preocupe por preservar un clima adecuado de relaciones interpersonales (condiciones para el aprendizaje), se reflejará en buenos desempeños por parte de la plana docente que labora en un centro educativo.

Por lo mencionado, se acepta la tercera hipótesis específica de investigación referidas a una correlación directa y significativa entre las dimensiones del liderazgo pedagógico y las dimensiones del desempeño docente de las instituciones educativas de la muestra de estudio.

Finalmente, en relación el objetivo general de la presente investigación, esto es la determinación del grado y sentido de la correlación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente, se halló coeficientes de correlación de Tau c de Kendall cercanos a 1 (0.744) y de sentido positivo, lo que denota una correlación directa y fuerte entre estas variables de estudio, confirmándose este resultado con el valor del nivel de significancia o p-valor que arrojaron magnitudes de 0 puntos que permite inferir una correlación significativa entre estas variables.

Similares resultados fueron hallados por muchas investigaciones tomadas como antecedentes de estudio como los de Mass (2020), Macahuachi y Gonzales (2017), Paredes (2021), Rovira (2020), entre otros, en las cuales se encontró una correlación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente con excepción de lo hallado por Dueñez (2021) donde se encontró un nivel de correlación



medio o moderado entre estas las dos variables, mencionando, incluso, la existencia de otras investigaciones donde esta correlación es nula o a veces indirecta.

Al respecto es importante resaltar lo mencionado por Milicic et al. (2008) donde se infiere que un buen liderazgo del directivo, inciden en el actuar de los docentes y los estudiantes como desencadenantes pedagógicos que definen la consecución o no las metas de aprendizaje o el desarrollo de las competencias de los estudiantes.

Todos estos aspectos permiten aceptar la hipótesis general de la presente investigación en el sentido que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas polidocentes de la provincia de Andahuaylas durante el año escolar 2021.

#### **5.4. Implicancias del estudio**

Los resultados y el análisis de estos permiten establecer algunas implicancias del presente estudio. Es así que, es necesario destacar la implementación de marcos metodológicos y conceptuales de las dos variables de estudio: liderazgo pedagógico y desempeño docente, concretizado en normas legales denominadas marco del buen desempeño directivo y marco del buen desempeño docente que sirven como referentes para valorar estas variables. En este sentido, estos resultados se convierten en insumos para la implementación de políticas educativas en búsqueda de la superación de la problemática que aqueja a nuestro sistema educativo: bajos niveles de aprendizaje. Esta situación implica el mejoramiento de las condiciones de aprendizaje y de los procesos de los mismos a cargo, de los mismos directivos de las instituciones educativas como de las autoridades de las diferentes instancias de gestión educativa (UGEL, DRE y MINEDU).

Por otro lado, siendo el servicio educativo un servicio esencial en la sociedad peruana, el desempeño docente y el liderazgo pedagógico de los directivos se constituyen en elementos muy importantes para la mejora de los aprendizajes, por lo que el fortalecimiento de capacidades a directivos y docentes deberían formar parte de las políticas educativas actuales.



## VI. PROPUESTA

Como se ha evidenciado en la presentación de los resultados y su análisis, el liderazgo pedagógico de los directivos de las instituciones educativas tiene relación directa y significativa en el desempeño docente; de ahí se desprende que adecuados o altos niveles de liderazgo pedagógico reflejan buenos desempeños por parte de los docentes y, por ende, la mejora de los logros de aprendizaje de los estudiantes en función a las competencias curriculares que son propósito del sistema educativo peruano.

En función a ello, se plantea una propuesta de innovación relacionada a la mejora del liderazgo pedagógico de un conjunto de directivos de instituciones educativas denominado “Umalliqkuna Kallpanchakunku”, que se detalla a continuación:

### COMUNIDAD PROFESIONAL DE APRENDIZAJE

#### “UMALLIQKUNA KALLPANCHAKUNKU”

#### I. DATOS INFORMATIVOS

- Región : Apurímac
- Provincia : Andahuaylas
- UGEL : Andahuaylas
- Miembros : 15 Directivos de instituciones educativas de inicial y primaria.

#### II. OBJETIVOS

##### 2.1. Objetivo general

Fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos de instituciones educativas de educación inicial y primaria de los distritos de Andahuaylas y San Jerónimo a través de estrategias de autoformación y colaboración de aliados educativos.

##### 2.2. Objetivos específicos

- a) Mejorar la incidencia del rol pedagógico de los directivos en el desempeño de los docentes de aula a cargo de estos.
- b) Establecer vínculos dinámicos de trabajo con los docentes a fin de mejorar las prácticas de gestión escolar de los directivos y de prácticas pedagógicas de los docentes de aula.

#### III. JUSTIFICACIÓN



Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje, permitirá a un grupo de directores de diferentes niveles de educación básica de la provincia de Andahuaylas apoyarse mutuamente, indagando de modo reflexivo, para aprender más sobre su práctica. Además, como señala Escudero (2009: 11), “la idea de comunidad tiende a connotar calidez de relaciones entre las personas. Asimismo, el término de “comunidad” hace alusión al grupo de personas que aprenden juntas, que comparten un compromiso y modos de hacer comunes, que no sólo da un valor añadido a su profesión, sino que también mejora a la comunidad en general.

Somos un equipo de directivos que constituimos la comunidad profesional de aprendizaje “Umalliqkuna Kallpachakunku” que nos reunimos, de forma periódica, a trabajar colaborativamente para abordar problemáticas asociadas a sus prácticas de gestión. En estos encuentros, los directivos discuten y reflexionan críticamente respecto a cómo mejorar el aprendizaje de sus estudiantes, y llegan a acuerdos, que luego implementan en sus aulas (Stoll, Bolam, McMahan, Wallace & Thomas, 2006; Liberman & Miller, 2011; Aitsl, s.f).

#### IV. ORGANIZACIÓN

La Comunidad Educativa estará conformada por los siguientes estamentos

4.1. **Equipo impulsor.-** Es un estamento análogo a la junta directiva de la Comunidad y es el que representa a la institución.

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	I.E.
01	Noemí Palomino Chavez	Coordinadora	54177
02	Avelino Gonzales Contreras	Relator	55006
03	Ada Rubí Alarcón Fernández	Tesorera	54112

4.2. **Miembros activos:** Directivos de instituciones educativas

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	I.E.
01	Abigail Menacho Pesi	55006-4
02	Rosario Concha Yauris	08 “NUESTRA SEÑORA DE LORETO ANDAHUAYLAS”



03	Cinthia Yanqui de la Cruz	241
04	Sinforosa Gladys Cavero Contreras	“VIRGEN DEL CARME” SAN JERÓNIMO
05	Sulio Chacón Yauris	54164
06	Abelardo Quispe Perez	54178
07	Kathy Guillermina Falcón Martinez	54095
08	María Soledad Dávalos Pastor	54242
09	Madeleine	55006
10	Marleny Campos Domínguez	54078
11		
...		

La composición de la Comunidad es dinámica y puede aceptar la integración de nuevos miembros que se alineen a los objetivos de esta Organización

- 4.3. **Miembros honoríficos:** Autoridades de instituciones públicas y privadas, personajes vinculados a aportes en educación en beneficio de la población andahuaylina.

## V. METODOLOGÍA DE TRABAJO

### 5.1. Organización para el trabajo en equipo

- 02 veces presencial al mes
- 01 vez al mes de manera virtual

### 5.2. Organización de la Comunidad

#### a) Facilitador

- Facilita la interacción entre todos los participantes.
- Especificar los tipos de intervenciones para maximizar el aprendizaje de los estudiantes.
- Modera los hilos del debate y asegura que los diálogos de reflexión crítica sean coherentes; así mismo sintetiza y organiza los intercambios de información y conocimiento.



- Ayuda a resolver los conflictos surgidos, recordando las normas de funcionamiento elegidas.
- Brinda orientación a los participantes para enfocarse y lograr propósitos, acuerdos de las reuniones de trabajo colaborativo y compromisos de la pauta de trabajo común para el desarrollo de prácticas pedagógicas.

**b) Relator (rotativo)**

- Hace el registro y la organización de todos los asuntos y contenidos tratados en las reuniones de trabajo colaborativo, así como de las deliberaciones y los acuerdos correspondientes.
- Elabora el informe de cada reunión por escrito; enriqueciendo la información al resumirla, combinarla, contrastarla e integrarla con los conocimientos existentes.

**5.3. Protocolo para abordar la temática**

- **1ro** El responsable busca información y se fortalece en la temática que le corresponde socializar.
- **2do** Elabora materiales y busca mejores recursos y estrategias para que sus compañeros comprendan la temática que aborda.
- **3ro** De ser necesario busca la asesoría del equipo gestor o especialista en educación de su ámbito.
- **4to** Analiza las prácticas de los participantes y propicia la autoevaluación; esto permitirá, que el grupo aprenda a reflexionar críticamente con menos presión, desarrollando confianza y ciertas habilidades, que luego les permitirán analizar sus prácticas de manera más profunda y segura.

**5.4. Metodología de desarrollo de una reunión colegiada**

- El Facilitador promueve el análisis de un caso pedagógico y realiza recojo de saberes previos sobre el tema priorizado mediante preguntas y/o actividades.
- El Facilitador realiza la presentación del sustento teórico en relación a la necesidad formativa pedagógica priorizada, promoviendo la participación activa de los participantes.
- Con ayuda de diversos materiales y recursos, el Facilitador socializa el sustento teórico sistematizado.
- El Facilitador emplea diversas estrategias o actividades que le permitan verificar la comprensión de lo abordado en los participantes.



### 5.5. Conclusiones de la Reunión

- El Facilitador promueve el establecimiento de compromisos concretos y específicos para llevar a cabo las propuestas deliberadas, mediante la siguiente propuesta de preguntas:
  - ¿Cuáles son mis compromisos frente a la propuesta de mejora planteada?
  - ¿Qué pasos debo tener en cuenta para implementarla?
- El Relator socializa los aspectos más relevantes de la ejecución de la CPA registradas en base a las preguntas planteadas y establece las conclusiones y compromisos colectivos de los participantes.

Los participantes firman el acta, donde el relator registra las conclusiones y compromisos.

### 5.6. Identificación de problemáticas en la práctica pedagógica que involucre buenas prácticas

Los directivos de las IIEE participantes demuestran habilidades y capacidades en la gestión escolar que permite guiar y orientar el proceso pedagógico y socio emocional en los docentes; sin embargo, aún es necesario promover espacios de dialogo y reflexión sobre nuestras prácticas institucionales de manera conjunta para asumir compromisos y cambio en nuestra desempeño directivo, a partir del análisis y reflexión del marco del buen desempeño directivo (MBDDir) y marco del buen desempeño del docente (MBDD).

## VI. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Temática	Fecha	Responsable	Tiempo / modalidad
Organización de la Comunidad	Reconocimiento con una Resolución Directoral	10/06/2022	Equipo impulsor	
Diagnóstico y planificación	Elaboración del plan (objetivos, recojo de necesidades, intereses y problemáticas.)	10/06/2022	Equipo impulsor	
	Elaboración del plan (cronograma de actividades, elección de	15/06/2022	Equipo impulsor	



	materiales y recursos, evaluación)			
	Presentación del plan a la UGEL Andahuaylas	23/06/2022	Equipo directivo	
Implementación del Plan y desarrollo de temáticas	MBDDir	25/06/2022	Equipo Impulsor	3 horas – Virtual
	MBDD	27/06/2022	Equipo Impulsor	3 horas – Virtual
	PEN y PER	30/06/22	55006-4, 08	3 horas – Presencial
	CNEB	04/07/22	54078	3 horas – Presencial
	Refuerzo escolar	18/07/22	María	3 horas – Virtual
	EdAs y sesiones	25/07/22	54164	3 horas – Presencial
	Instrumentos de Gestión	08/08/22	55006 y Pacucha	3 horas – Virtual
	Evaluación de aprendizaje y retroalimentación	29/08/22	241	3 horas – Presencial
Evaluación y toma de decisiones	Reuniones Bimestrales para realizar la evaluación de los avances, dificultades para tomar decisiones y reestructurar el trabajo	22/07/22 30/09/22 30/11/22 10/12/22	CPA	Presencial
	Presentación del informe final con todas las evidencias como sustento del trabajo desarrollado dentro de las CPA	Diciembre	Equipo impulsor	Presencial

## VII. RECURSOS Y MATERIALES

N°	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	MONTO APROXIMADO
1	PAPEL BOND	MILLAR	1000	28.00	28.00



2	TONNER	UNIDAD	1	200.00	200.00
3	Pizarra digital	Tiempo /hora	1	40.00	200.00
4	laptop	Tiempo /hora	1	20.00	100.00
5	Papelotes	MILLAR	½		
6	Plumones	UNIDAD	24		
7	Cinta maskintape	UNIDAD	10		
8	Lapiceros	UNIDAD	10		
9	Refrigerio	Global	15		450.00
<b>TOTAL</b>					<b>S/ 978:00</b>

### VIII. EVALUACIÓN

La evaluación del presente plan se realizará de manera conjunta bimestralmente y una evaluación final en función a los objetivos y sueños establecidos en el presente plan, con la finalidad de identificar logros y dificultades que permitan tomar decisiones oportunas de manera colegiada. Además, se propiciará una autoevaluación respecto a los compromisos de mejora adoptados en cada RTC para identificar los logros y dificultades de manera personal.

Andahuaylas, junio de 2022



## CONCLUSIONES

1. Las variables liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente de los profesores de instituciones educativas polidocentes completos de educación primaria de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 – 2021, presentan relación directa y significativa, la cual se puede evidenciar a partir de la prueba Tau c de Kendall en la que se obtuvo el valor de 0,744 para el coeficiente de correlación con una significancia del 5%, indicándonos que la correlación es alta y que cuanto mejor se ejerce el liderazgo del director entonces se presenta también un mejor desempeño de los docentes y viceversa en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia en educación primaria en la UGEL Andahuaylas 2020 – 2021.
2. Respecto del nivel de liderazgo pedagógico del director de las instituciones educativas polidocentes completos de educación primaria de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 – 2021, se concluye que a percepción de los docentes un 16,2% presenta un nivel bajo de liderazgo, en tanto que un 36,1% considera que esta en un nivel medio, un 32,3% percibe que tienen un alto liderazgo y un 15,4% un muy alto liderazgo.
3. El desempeño docente en las instituciones educativas polidocentes completos de educación primaria de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 – 2021, fue percibida como muy desfavorable por un 17,3% de los participantes en la investigación, como desfavorable por el 25,9%, en tanto que el 38,0% lo considero como favorable a pesar de las dificultades ocasionadas por el Covid 19 y un 18,8% como muy favorables.
4. Se concluye que las dimensiones de las variables liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente de los profesores de instituciones educativas polidocentes completos de educación primaria de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 – 2021, presentan correlación alta, directa y significativa, lo cual se puede evidenciar en la prueba Tau c de Kendall en la cual las ocho posibles correlaciones entre las dimensiones alcanzaron valores por encima de las ocho décimas, mostrando por tanto que con una significancia estadística del 5%, valores mayores para las dimensiones de la variable liderazgo pedagógico del director se asocian con valores mayores para las dimensiones del desempeño docente.



## RECOMENDACIONES

1. Al Ministerio de Educación para que promueva de manera sostenible en el país, un programa de Formación Continua en el fortalecimiento de capacidades en la gestión directiva, con mayor énfasis en el desarrollo del liderazgo pedagógico del director, en temáticas que fomenten la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes así como las orientaciones para la mejora de los procesos pedagógicos que prioricen los logros de aprendizaje de los estudiantes desde una perspectiva de la gobernabilidad pedagógica.
2. Al Ministerio de Educación para que incorpore de manera sostenible en los programas de fortalecimiento de las capacidades docentes, temáticas asociados a la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, la participación en la gestión de la Institución Educativa articulada a la comunidad y en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente como dimensiones clave en el marco del buen desempeño docente.
3. A la Dirección Regional de Educación de Apurímac, establecer las estrategias pertinentes a fin de que las especialidades de educación de los Institución y Escuelas Superior de Educación Superior Pedagógica incluyan en sus planes de estudio competencias relacionadas al fortalecimiento de capacidades de los futuros docentes en el marco del buen desempeño directivo y docente.
4. A la Unidad de Gestión Educativa de Andahuaylas, promover de manera sostenida acciones de monitoreo y acompañamiento pedagógico, a través de instrumentos contextualizados territorialmente dentro del marco del buen desempeño directivo y docente.
5. A la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas, incluir en sus planes, acciones y/o estrategias de formación docente en servicio a fin de que los actuales docentes de las instituciones educativas potencien sus habilidades pedagógicas, así como en los directivos para que estos gestionen adecuadamente las instituciones educativas desde la perspectiva de la gobernanza pedagógica.
6. A los directivos de las instituciones educativas polidocentes completos del nivel primaria, para que fortalezcan el monitoreo y acompañamiento pedagógico que promuevan la mejora de los aprendizajes de los estudiantes con instrumentos asociados al marco del buen desempeño docente.



7. A los docentes de las instituciones educativas polidocentes completas para que promuevan espacios de reflexión a través de grupos de interaprendizaje que permitan fortalecer los desempeños en el marco de las dimensiones y competencias del buen desempeño docente.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Alvarado, O. (2008). *Gerencia y Marketing Educativo, para una gestión de calidad*. Edición Universitaria USIL. Unidad de publicaciones Universidad San Ignacio de Loyola: Lima, Perú.
- Argote, D. L. (2018). *Liderazgo de los Directivos y su influencia con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la provincia de Ilo, Moquegua 2016* [Tesis para optar el grado de Maestra en Ciencias]. Repositorio de la Universidad Nacional de San Agustín Arequipa <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5875>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215. <https://psycnet.apa.org/record/1977-25733-001>
- Barber, M. y Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. &Company. Colaboradores: Michael Fullan, Andreas Schleicher, Lee Sing Kong, S. Gopinathan y Peter Hill y otros
- Battle, F. (2010). Acompañamiento docente como herramienta de construcción. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 5 (8), 102-110.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (Ed.), *El liderazgo en educación* (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas Individuo y Sociedad* 9(2), 9-33. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>
- Bonemaente, M. (2017). *Statistics and analysis of Scientific Data* New York: Springer
- Bravo, C. R. (2017). *Liderazgo Pedagógico del Director y Buenas Prácticas de Gestión Escolar en Colegio Municipal de la VI Región* [Tesis para optar el grado académico de Magister, Pontificia Universidad Católica de Chile]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica de Chile <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21539>



- Carranza, A. (2018). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la práctica docente en la competencia lee textos escritos en su lengua materna del área de comunicación del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80504 de distrito de Parcoy, provincia de Pataz – UGEL Pataz – La Libertad*. [Trabajo académico para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Gestión Escolar con liderazgo pedagógico, Instituto Nacional Pedagógico Nacional de Monterrico]. Repositorio institucional [http://repositorio.ipnm.edu.pe/bitstream/20.500.12905/639/1/carranza\\_artemio.pdf](http://repositorio.ipnm.edu.pe/bitstream/20.500.12905/639/1/carranza_artemio.pdf)
- Cardona, J. M., Cardona, S. y Cardona, A. (2006). *Liderazgo y Gestión por 8 hábitos: del miedo a la confianza*. Editorial Diaz de Santos, 2da edición. Madrid – Buenos Aires.
- Coban, A. (2016). A New Path for Management Education in an Emerging Country. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 6(2), 38-42. Doi: <https://doi.org/10.5195/emaj.2016.110>
- Codina, A. (2017). Enfoques contemporáneos en los estudios sobre liderazgo. *Revista COFIN*, 1(1), 1-18. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v11n1/cofin12117.pdf> .
- Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Revista Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. Disponible en <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/227>
- Cuenca, R. (2011). Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño. *Consejo Nacional de Educación*. [Trabajo de investigación para obtener el grado de Bachiller en Psicología, Instituto de Estudios Peruanos]. Repositorio de Instituto de Estudios Peruanos [https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/725/cuenca\\_dscursosynociones.pdf?sequence=2](https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/725/cuenca_dscursosynociones.pdf?sequence=2)
- Cuevas, M. y Díaz, F. (2005). El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2), 1-18.
- Decreto Supremo N° 021-2003-ED. Declaran en Emergencia al Sistema Educativo Nacional durante el bienio 2003 – 2004 (20 de agosto de 2003). <http://spij.minjus.gob.pe/Normas/textos/200803T.pdf>



- Díaz, C. M. (2020). El liderazgo directivo y su relación con la motivación en los docentes de la I.E.E Miguel Grau. *Revista UCV-Scientia*, 12(1), 77-85.
- Díaz, F. (2007). Modelo para autoevaluar la práctica docente (Primera ed.). Madrid, España: Praxis. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=QGbHrSuBeXgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=QGbHrSuBeXgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Dueñez, C. E. (2021). *El liderazgo directivo en el desempeño de los docentes de la educación básica en los años 2015 al 2019* [Tesis para la obtención de grado académico de Doctora en Educación]. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56457/Due%C3%B1a\\_s\\_PGE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56457/Due%C3%B1a_s_PGE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fuentes, O. J. (2019). La jurisprudencia del Tribunal Constitucional en el ámbito de las políticas públicas en el sector salud – 2017). [Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Derecho Constitucional]. Repositorio de la Universidad Federico Villarreal <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3998/FUENTES%20TAPIA%20OSCAR%20JORGE%20-%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gento, S. (1994). *Participación en la gestión educativa*. Editorial Santillana, Madrid – España.
- Gonzales, S. (2018). La comunicación persuasiva como instrumento para el cambio de opiniones. *Revista Mexicana de Opinión Pública*, 13(25), 185-193. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmop/n25/2448-4911-rmop-25-185.pdf>
- Hernández, R. y Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- Intriago, V. A. (2021). *Programa liderazgo pedagógico para mejorar el desempeño docente en el Centro Escolar Alonso Illescas Guayaquil, Ecuador, 2020* [Tesis para optar el grado académico de Maestro en Administración de la Educación]. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57060/Intriago\\_VVA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57060/Intriago_VVA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



- Kaplan, R. y Saccuzzo, D. (2006). *Pruebas Psicológicas*. (Sexta Edición). México: Thomson.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, O., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Recuperado de <http://www.nysed.gov/common/nysed/files/principal-project-file-55-successful-school-leadership-what-it-is-and-how-it-influences-pupil-learning.pdf>
- León, M. (2021). Evaluación formativa: el papel de retroalimentación en el desarrollo del pensamiento crítico. *Revista Maestro y Sociedad*, 18(2), p. 563 – 571. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5359>
- López, R. (2003). *Nuevo manual del supervisor, director y docente*. Caracas, Venezuela.
- Macahuachi, P. G. y Gonzales, K. D. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Esperanza del distrito de Tambopata Puerto Maldonado – 2016* [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Educación]. Repositorio de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios <http://repositorio.unamad.edu.pe/handle/UNAMAD/228>
- Mass, E. (2020). *Liderazgo pedagógico y el desempeño docente en instituciones educativas del nivel de educación inicial de la UGEL de Coronel Portillo – Ucayali, 2020* [Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación]. Repositorio de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/20552/LIDERAZGO\\_PEDAGOGICO\\_MASS\\_BARDALEZ\\_ELVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/20552/LIDERAZGO_PEDAGOGICO_MASS_BARDALEZ_ELVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mena, D. (2017), *Gestión de conflictos en el marco del buen desempeño del directivo. Estudio aplicado a los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL Unión – Piura*. [Tesis para optar el grado de Maestra en Educación] Repositorio de la Universidad de Piura, <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3018>
- Milicic, N., Rosas, R., Scharager, J., García, R. & Godoy, C. (2008). Diseño, construcción y evaluación de una pauta de observación de videos para evaluar calidad del desempeño docente. *Psykhe*, 17 (2), 79-90.
- MINEDU. (2012). *Marco de buen desempeño docente: para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>



- MINEDU. (2014). *Marco de buen desempeño del directivo: Directivos construyendo escuela*. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- MINEDU (2014 a) Orientaciones Generales para la Planificación. Aportes a la labor docente de enseñar y gestionar procesos de aprendizaje de calidad. Lima
- MINEDU. (2019). *Currículo Nacional [MINEDU]*. [En línea]. <http://curriculonacional.isos.minedu.gob.pe/index.php?action=artikel&cat=3&id=69&artlang=es>
- MINEDU, (2019). *Evaluaciones de logros de aprendizaje: Resultados 2019*. Lima – Perú [En línea] <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2020/06/PPT-web-2019-15.06.19.pdf>
- Mineduc (Ministerio de Educación) (2008 b). *Resultados nacionales SIMCE*. Santiago: Unidad de Currículum y Evaluación-Ministerio de Educación
- Montenegro, L. (2007). *Evaluación del desempeño docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. 5.<sup>a</sup> ed. Cooperativa Editorial Magisterio.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (2008). *Education and training policy improving school leadership: policy and practice*. Paris: OCDE.
- Orellana, K. L. (2019). El liderazgo del director y el desempeño docente autopercebido en un grupo de colegios privados Salvadoreños. *Revista Internacional de Estudios en Educación*, 19(1), 47-63. <https://riee.um.edu.mx/index.php/RIEE/article/view/206/193>
- Padrón, J. (1994). *Organización. Gerencia de Investigaciones*. Caracas.
- Paredes, E. (2021). *Liderazgo del director y desempeño docente en la Institución Educativa "José Antonio Encinas" Tintaya Marquiri, Espinar Cusco – 2020* [Tesis de Segunda Especialidad en Psicología, Tutoría y Orientación Educativa]. Repositorio de la Universidad Nacional de San Agustín – Arequipa <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/20.500.12773/12282>
- Pérez, M., Enrique, J. O., Carbó, J. E. y Gonzáles, M. (2017). La evaluación formativa en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Revista EDUMECENTRO*, 9(3), pp. 263 – 283. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-28742017000300017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742017000300017)



- Pinela, L., Camacho, H. y Sánchez, M. (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. *Revista Omnia* 10(2).  
<https://www.redalyc.org/pdf/737/73710203.pdf>
- Prieto, L. (2007). *Autoeficacia del profesor universitario*. 5.<sup>a</sup> ed. <https://books.google.com.pe/books?id=t3fJBCzITUgC&pg=PA103&dq=autoeficacia+bandura&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjUuK7NhdLyAhWSq5UCHeRSDJEQ6AEwAHoECAoQAq#v=onepage&q=autoeficacia%20bandura&f=false>
- Quezada, S. y Salinas, C. (2021). Modelo de retroalimentación para el aprendizaje. Una propuesta basada en la revisión de la literatura. *RMIE: Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(88), pp. 225 - 251. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662021000100225](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662021000100225)
- Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente* [Tesis de licenciatura en Pedagogía, Universidad Rafael Landívar de Guatemala]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>
- Rodríguez, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Revista Educación y Educadores*, 14(2), 253-267. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v14n2/v14n2a02.pdf>
- Rovira, I. R. (2020). *Liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño docente* [Tesis para optar el grado académico de Magíster en Gerencia de la Educación]. Repositorio de la Universidad de Guayaquil – Ecuador <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/50586/1/ROVIRA%20JURADO%20IDELIZ.pdf>
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2002). *Metodología y diseños en la investigación científica* (3ra ed.). Lima: Universitaria.
- Tamariz, D. E. (2010). *Estilos de liderazgo de los directores en las instituciones educativas estatales del distrito de la Perla – Callao* [Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación]. Repositorio de la Universidad San Ignacio de Loyola <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e70dc38c-717e-4d7f-ac19-37df22e08e2e/content>



- Vega, L. V. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Revista Científica Ciencia y Educación* 1(2), 18-28. Recuperado de <http://www.cienciaeducacion.com/index.php/journal/article/view/8>
- Vicente, M. N. (2018). *El liderazgo en la educación*. [Monografía de Suficiencia Profesional para optar Título Profesional de Licenciado en Educación]. Repositorio de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle:
- Vidal, M. J. y Fernández, B. (2015). Aprender, desaprender, reaprender. *Revista Educación Médica Superior*, 29(2), p. 411 – 422. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412015000200019](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412015000200019)
- Villanueva, H. J., Vega, P. G. Vasquez, C. Y., Morales, S. y Siccha, R. E. (2021). Percepción del desempeño docente según los actores educativos, en tiempo de pandemia. *Revista Espacios* 42(17), 50-60. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a21v42n17/a21v42n17p04.pdf>
- Zabala, A. y Arnau, L. (2008). *Ideas clave: como aprender y enseñar competencias*. Barcelona España: Ed. Graó, 4<sup>a</sup> reimpresión.



**ANEXOS**

**DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD**

**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO ESCUELA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE  
LA EDUCACION**



**DECLARATORIA DE AUTORIA Y ORIGINALIDAD**

**YO, ADA RUBI ALARCON FERNANDEZ, identificada con DNI N°31189974, aspirante al Grado Académico de Doctor en Ciencias de la Educación en la Universidad Andina del Cusco, declaro bajo juramento que el estudio titulado: “LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA UGEL ANDAHUAYLAS EN EL MARCO DE LA EMERGENCIA SANITARIA Y LA EDUCACIÓN A DISTANCIA 2020 - 2021” es inédito, original y de mi autoría ,y cuando ha sido necesario utilizar publicaciones de otros autores , estas han sido debidamente citadas.**

**Andahuaylas octubre de 2022**

.....

**Ada Rubí Alarcón Fernández**



MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO: LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO DOCENTE DE LA UGEL ANDAHUAYLAS EN EL MARCO DE LA EMERGENCIA SANITARIA Y LA EDUCACIÓN A DISTANCIA 2020 - 2021.**

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	METODOLOGIA
<p><b>Problema General</b> ¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en los profesores de instituciones educativas polidocentes completos de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar y analizar el nivel relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente de los profesores de instituciones educativas polidocentes completos de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Existe relación <b>directa</b> y significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en los profesores de instituciones educativas polidocentes completos de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021.</p>	<p><b>Variable de estudio:</b> Liderazgo pedagógico del director.</p> <p><b>Variable de estudio:</b> Desempeño docente.</p>	<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo. <b>Alcance:</b> Correlacional. <b>Tipo:</b> sustantivo evaluativa <b>Diseños de investigación Cuantitativo</b> - No experimental Descriptivo correlacional</p>
<p><b>Subproblemas(Problemas específicos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el nivel de liderazgo pedagógico que presentan los directivos de instituciones educativas polidocentes completos a percepción de los docentes de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021?</li> <li>¿Cuál es el nivel de desempeño docente que presentan los profesores de instituciones</li> </ul>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el nivel de liderazgo pedagógico que presentan los directores de instituciones educativas polidocentes completos a percepción de los docentes de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021.</li> </ul>	<p><b>Subhipótesis (Hipótesis específicas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un nivel <b>bajo</b> de liderazgo pedagógico que presentan los directores de instituciones educativas polidocentes completos a percepción de los docentes de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021.</li> <li>El nivel de desempeño docente que presentan los profesores de instituciones educativas</li> </ul>	<p><b>Dimensiones</b></p> <p>Liderazgo pedagógico del director.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.</li> <li>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.</li> </ul>	<p><b>Población:</b> 3000 docentes de IIEE polidocentes completos. <b>Muestra:</b> 300 docentes de IIEE polidocentes completos. <b>Muestreo:</b> Probabilístico – aleatorio simple y estratificado <b>Técnicas e instrumentos de recojo de datos.</b> VI: Encuesta de escala valorativa sobre el Liderazgo pedagógico del directivo.</p>



<p>educativas polidocentes completos de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué grado de correlación existe entre las dimensiones del liderazgo pedagógico del director y las dimensiones del desempeño docente en los profesores de instituciones educativas polidocentes completos de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el nivel de desempeño docente en los profesores de instituciones educativas polidocentes completos de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021.</li> <li>• Establecer y analizar el grado de correlación que existe entre las dimensiones del liderazgo pedagógico del director y las dimensiones del desempeño docente en los profesores de instituciones educativas polidocentes completos de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021.</li> </ul>	<p>polidocentes completos de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021 es <b>bajo</b>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe correlación directa y <b>significativa</b> entre las dimensiones del liderazgo pedagógico del director y las dimensiones del desempeño docente en los profesores de instituciones educativas polidocentes completos de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021.</li> </ul>	<p>Desempeño docente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>• Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>• Participación de la gestión de la escuela articulada a la comunidad.</li> <li>• Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.</li> </ul>	<p>VD: Encuesta de escala valorativa sobre el desempeño docente.</p> <p><b>Método de análisis de datos.</b> Procesamiento estadístico en EXCEL y SPSS v21 a partir de estadísticos descriptivos, paramétricos y no paramétricos, así como elaboración de tablas y gráficos estadísticos y el análisis e interpretación de resultados. Prueba de Rho de Spearman (<math>\alpha = 0.05</math>).</p>
--	--	---	--	---

FUENTE: Elaboración propia.



MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

TÍTULO: LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO DOCENTE DE LA UGEL ANDAHUAYLAS EN EL MARCO DE LA EMERGENCIA SANITARIA Y LA EDUCACIÓN A DISTANCIA 2020 - 2021.

VARIABLE DE ESTUDIO 1. Liderazgo pedagógico del director.

DIM	INDICADORES	PESO	Nº DE ÍTEMS	ÍTEMS/REACTIVOS	CRITERIO DE EVALUACIÓN
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.	75%	02	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El directivo realiza acciones para la identificación de las características de la Institución Educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, clima escolar y el entorno familiar y social, como insumos para la planificación escolar.</li> <li>2. Realiza un análisis reflexivo respecto a las fortalezas, debilidades y necesidades de a IE para la mejora de los procesos pedagógicos.</li> </ol>	Nunca = 1 Muy pocas veces = 2 Algunas veces=3 Casi Siempre=4 Siempre=5
	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.		04	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. El directivo convoca a los actores educativos para formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar.</li> <li>4. Formula en consenso la visión, misión y metas institucionales y de aprendizaje.</li> <li>5. El directivo establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizajes de los estudiantes.</li> <li>6. Comunica y difunde la naturaleza, el contenido, tareas y resultados que contemplan los instrumentos de gestión elaborados para promover la identificación de la comunidad educativa con la escuela,</li> </ol>	
	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones		02	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. El equipo directivo conduce la Institución Educativa de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico y promoviendo</li> </ol>	



	previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.			<p>mecanismos de participación de manera colegiada,</p> <p>8. Motiva a la comunidad educativa el establecimiento de mecanismos consensuados para la toma de decisiones compartiendo responsabilidades.</p>	
	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.		03	<p>9. El directivo demuestra y propicia el buen trato en sus relaciones interpersonales y en las interacciones dentro de la Institución Educativa.</p> <p>10. Muestra respeto, solidaridad y empatía en su interacción con otras personas.</p> <p>11. El directivo evita cualquier tipo de discriminación.</p>	
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.		02	<p>12. El directivo asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas, planteando alternativas de solución.</p> <p>13. Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.</p>	
	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.		04	<p>14. El directivo conoce la realidad de las familias de sus estudiantes.</p> <p>15. El directivo fomenta la participación organizada de las familias y la comunidad.</p> <p>16. Reconoce y valora el contexto sociocultural en el que se ubica la Institución Educativa y su importancia en el proceso educativo.</p> <p>17. El directivo establece alianzas y convenios con autoridades y actores de la comunidad.</p>	
	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.		03	<p>18. El directivo identifica claramente los recursos disponibles, optimizando su uso en beneficio de los estudiantes.</p> <p>19. Motiva en la comunidad educativa el buen uso y aprovechamiento del material educativo que dispone la Institución Educativa.</p>	



				20. Identifica y comunica las necesidades de infraestructura, equipamiento y material que demanda la escuela.	
	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 todos los estudiantes.		02	21. El directivo planifica el uso adecuado del tiempo en las distintas actividades asegurando que se orienten al logro de los aprendizajes. 22. Supervisa y estimula el cumplimiento de las horas efectivas en clase, promoviendo una cultura de buen uso del tiempo.	
	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.		02	23. El directivo identifica y comunica cuáles son las fuentes que generan recursos financieros para la Institución Educativa. 24. Conoce conceptos básicos sobre administración financiera como herramienta para su gestión,	
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	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.		01	25. El directivo promueve una cultura de prevención, estableciendo estrategias para mitigar los posibles riesgos y amenazas para asegurar la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	
	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.		01	26. El directivo conoce al equipo administrativo y/o de soporte con que cuenta la IE, identificando e integrando fortalezas y debilidades del personal.	
	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.		01	27. El directivo utiliza herramientas pertinentes y oportunas de procesamiento y organización de la información que contribuyen con la toma de decisiones institucionales.	
	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.		01	28. El equipo directivo diseña, organiza e implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.	



	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.		01	29. El directivo convoca a la comunidad educativa a una revisión regular de autoevaluación para ver cumplimiento de metas y objetivos.	
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los	Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	25%	01	30. El directivo identifica las necesidades de capacitación/formación de su equipo docente con la finalidad de mejorar su desempeño o práctica pedagógica diaria.	Nunca = 1 Muy pocas veces = 2 Algunas veces=3 Casi Siempre=4 Siempre=5
	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.		01	31. El directivo genera espacios y mecanismos para trabajo colaborativo entre los docentes, intercambio de experiencias y la reflexión de las prácticas pedagógicas.	
	Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.		01	32. El directivo refuerza y apoya las iniciativas de los docentes favoreciendo las condiciones para la implementación de proyectos de innovación e investigación centrados en los aprendizajes	
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.	25%	01	33. El equipo directivo facilita la definición de medios y metas de la programación curricular a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos y las características de los estudiantes.	
	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.		01	34. El directivo desarrolla acciones de reflexión de los docentes sobre la importancia del aprendizaje colaborativo y por indagación.	
	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		01	35. El directivo monitorea y orienta a los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes para el logro de aprendizajes.	



considerando la atención de sus necesidades específicas.				
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.		02	36. Monitorea y orienta la aplicación de metodologías de evaluación en función de las particularidades y diferencias de los estudiantes. 37. Estimula en los docentes el uso de los resultados de evaluación para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes.	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>		

FUENTE: Adaptación del Marco de Buen Desempeño del Directivo (MINEDU, 2014) y el Marco de Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2012)



**MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

VARIABLE DE ESTUDIO 2.- Desempeño docente.

<b>DIM.</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PESO</b>	<b>N° DE ÍTEMS</b>	<b>ÍTEMS/REACTIVOS</b>	<b>CRITERIO DE EVALUACIÓN</b>
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes. y de sus necesidades educativas especiales.	25.0%	1	1.-Conoce sobre el aprendizaje y desarrollo de la niñez y adolescencia y sus distintas expresiones en el marco de una diversidad de variables.	Nunca = 1 Muy pocas veces = 2 Algunas veces=3 Casi Siempre=4 Siempre=5
	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña		1	2.-Conoce el contenido de la disciplina o disciplinas correspondientes a su nivel y área, su estructura, las diferentes perspectivas existentes, sus nuevos desarrollos, la relación entre los contenidos de las diferentes áreas y la secuencialidad.	
	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.		1	3.-Conoce los principales enfoques y teorías contemporáneas de la educación y explicita su relación con la organización y desarrollo de sus prácticas de enseñanza.	
	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.		1	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.	
	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.		1	5.-Selecciona estrategias y actividades que sean coherentes con los aprendizajes esperados, realizando adaptaciones en su planificación atendiendo a las diferencias y la diversidad de sus estudiantes-	



	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.		1	6.-Organiza el proceso pedagógico de enseñanza centrado en la combinación fluida, original y flexible de estrategias, materiales y recursos.	
	Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.		1	7.-Organiza el programa curricular anual y formula planes de enseñanza acordes con las características identificables de sus estudiantes, relacionando los contenidos con sus intereses, niveles de desarrollo cognitivo y emocional, estilos de aprendizajes, así como con su identidad cultural.	
	Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.		1	8.-Considera el uso de diversos recursos y materiales como soporte pedagógico, apoyándose en información de diferentes fuentes desde una perspectiva interdisciplinaria, en las situaciones de la vida cotidiana de sus estudiantes que puedan inspirar experiencias de aprendizaje, en los saberes locales ancestrales, en el uso creativo y culturalmente pertinente de las TIC.	
	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados		1	9.-Identifica diversos enfoques y metodologías de evaluación formativa considerando las particularidades y diferencias de sus estudiantes, la retroalimentación en base a las evidencias presentadas por los estudiantes.	
	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje esperados y distribuye adecuadamente el tiempo		1	10.,Define la estructura, componentes y secuencia didáctica, explicitando los propósitos de aprendizaje, las estrategias y los recursos o actividades previstos para el tratamiento de la clase o sesión de aprendizaje y los criterios de evaluación.	
Enseñanza para el	Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.	47.5%	1	11.-Propicia entre sus alumnos la oportunidad de aprender en un ambiente emocionalmente seguro, donde los estudiantes acudan con satisfacción, promoviendo en ellos el respeto por sí mismos y por sus compañeros.	Nunca = 1 Muy pocas veces = 2 Algunas veces=3 Casi Siempre=4



Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.	1	12.-Demuestra y comunica continuamente a sus estudiantes las altas expectativas que tiene en las posibilidades de aprender de todos y cada uno de ellos en todas las áreas curriculares y de acuerdo con lo que exige la escuela.	Siempre=5
Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.	1	13.-Desarrolla con sus estudiantes un ambiente afectivo y seguro que favorece el aprendizaje	
Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.	1	14.-Identifica las fortalezas de los alumnos, de manera que estas les permitan contribuir y ayudar a otros compañeros a aprender cómo trabajar en grupos heterogéneos que favorecen la contribución de todos sus miembros.	
Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.	1	15.-Promueve una convivencia basada en la autodisciplina del grupo, acordando con los estudiantes normas DE CONVIVENCIA claras orientadas a la práctica de deberes y derechos y al logro de los propósitos compartidos por todos y afronta democráticamente los conflictos.	
Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.	1	16.-Orienta a sus estudiantes para que organicen su ambiente de trabajo físico de objetos y equipos apropiados a la actividad que desarrolla en un escenario de servicio educativo a presencial, semipresencial o no presencial, considerando las diferencias de género, las diversas prácticas culturales que se desarrollan en el contexto y las discapacidades.	
Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.	1	17.-Reflexiona constantemente con sus estudiantes sobre la diversidad en todas sus expresiones (cultural, étnica, lingüística, etcétera), y sobre cómo la sociedad favorece solo ciertas representaciones de cada uno de estos aspectos, al construir jerarquías arbitrarias	
Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto	1	18.-Verifica los avances de su programación de aprendizajes en función del logro de los propósitos de	



tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.			aprendizaje que estableció en sus experiencias de aprendizaje.,
Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.		1	19.-Promueve y orienta el desarrollo de experiencias de aprendizaje y actividades alrededor de retos y problemas que aluden a situaciones reales y socialmente importantes del contexto para sus estudiantes.
Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.		1	20.-Da a conocer a sus estudiantes, con claridad y en el momento oportuno, los aprendizajes esperados de cada sesión, los criterios para evaluar el progreso y la expectativa de desempeño final..
Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.		1	21.-Maneja con solvencia los fundamentos y conceptos del área curricular que enseña.
Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.		1	22.-Emplea actividades de aprendizaje que movilizan la creatividad y el pensamiento crítico a la vez.
Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.		1	23.-Emplea recursos coherentes con las actividades de aprendizaje y facilita que los alumnos tengan acceso a ellos de manera oportuna.
Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.		1	24.-Acoge, enseña e integra en su grupo a estudiantes con necesidades especiales, en los marcos de la responsabilidad correspondiente a su modalidad.
Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.		1	25.-Reconoce el momento oportuno para evaluar según los diferentes ritmos de aprendizaje de sus estudiantes.



	Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.		1	26.-Elabora diversos instrumentos para evaluar las capacidades, conocimientos y actitudes de sus estudiantes en forma individual o en grupo.	
	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.		1	27.-Procesa y organiza periódicamente los resultados de la evaluación de sus estudiantes y se los comunica de manera oportuna, retroalimentando a los estudiantes en función de su nivel actual y el esperado.	
	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.		1	28.-Articula los procesos de evaluación con los objetivos de aprendizaje, las competencias por desarrollar y las características de sus estudiantes	
	Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.		1	29.-Establece e implementa acciones específicas y periódicas para compartir y reflexionar sobre los avances en el proceso educativo de sus estudiantes con sus familias, sus dificultades y sus logros	
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	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.	15.0%	1	30.-Promueve espacios de reflexión e intercambio relativos a la experiencia pedagógica, información sobre los estudiantes y sobre prácticas escolares que fundamenten, enriquezcan y aporten al desarrollo de propuestas de mejora.	Nunca = 1 Muy pocas veces = 2 Algunas veces=3 Casi Siempre=4 Siempre=5
	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.		1	31.-Participa activamente en la gestión de la escuela o la red desde una perspectiva democrática, respetando los acuerdos y proponiendo mejoras de manera coordinada.	
	Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.		1	32.-Conoce enfoques y metodologías para el desarrollo de proyectos de innovación pedagógica y de gestión de la escuela.	
	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.		1	33.-Trabaja colaborativamente con las familias, para establecer expectativas mutuas y comunicación constante con el fin de apoyar al estudiante en su desarrollo y logros de aprendizaje.	



	<p>Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.</p> <p>Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.</p>		<p>1</p> <p>1</p>	<p>34.-Comprende, valora y respeta la diversidad cultural de la localidad en todas sus expresiones, desde un enfoque intercultural.</p> <p>35.-Vincula su responsabilidad profesional con el derecho de niños, niñas y adolescentes a una educación de calidad y, como parte de ella, asume prácticas de rendición de cuentas del trabajo realizado</p>	
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.	12.5%	1	36.-Autoevalúa su desempeño a través de una observación cuidadosa, sistemática y focalizada de su experiencia; a partir de ello, identifica sus necesidades de aprendizaje profesional y personal, y juzga si los métodos, estrategias y recursos que utiliza son los más estimulantes y pertinentes para sus estudiantes.	<p>Nunca = 1</p> <p>Muy pocas veces = 2</p> <p>Algunas veces=3</p> <p>Casi Siempre=4</p> <p>Siempre=5</p>
	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.		1	37.-Demuestra interés e iniciativa de superación profesional. Participa de diversas experiencias de formación y desarrollo profesional con énfasis en la mejora de sus competencias profesionales y prácticas de enseñanza.	
	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.		1	38.-Demuestra conocimiento actualizado de las políticas educativas nacionales, regionales y locales, sus instrumentos de gestión, las características del sistema y la normatividad vigente, incluyendo sus obligaciones y sus derechos laborales y profesionales.	
	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.		1	39.-Analiza su acción formadora a la luz de criterios de orden ético, buscando siempre identificar, comprender y modificar prácticas y creencias que son contradictorias con el sentido de su profesión y el derecho y las necesidades de sus estudiantes	
	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente		1	<p>40.- Conoce sobre el aprendizaje y desarrollo de la niñez y adolescencia y sus distintas expresiones en el marco de una diversidad de variables.</p> <p>41.-Conoce el marco jurídico de derechos que da finalidad a la institución educativa y entiende la</p>	



				prioridad que tienen sus estudiantes como personas en formación.	
	<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>41</b>		

FUENTE: Marco de Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2012)



**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**ENCUESTA DE ESCALA VALORATIVA SOBRE EL LIDERAZGO PEDAGOGICO DEL DIRECTOR**

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfeikIn2K1QT7KKq-9g9d1EZTf0a-atMeE51orGbskkYlyj5w/viewform>

**INSTRUCCIONES:**

Estimado(a) COLEGA, la presente encuesta es parte de una investigación que nos permitirá percibir el *liderazgo pedagógico del director* y su relación con el *desempeño docente*. Por favor responda con toda SINCERIDAD Y HONESTIDAD sobre su experiencia y percepción actual en la Institución Educativa en la que labora, se le garantiza que serán manejadas en forma estrictamente confidencial. Se le solicita responder marcando cada pregunta con una "X", en el recuadro de la derecha, eligiendo la opción que más se acerque a su percepción, considerando la escala del 1 al 5.

**ESCALAS DE VALORACIÓN**

Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	ÍTEMES/REACTIVOS	1	2	3	4	5
1.	El directivo realiza acciones para la identificación de las características de la Institución Educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, clima escolar y el entorno familiar y social, como insumos para la planificación escolar.					
2.	Realiza un análisis reflexivo respecto a las fortalezas, debilidades y necesidades de a IE para la mejora de los procesos pedagógicos.					
3.	El directivo convoca a los actores educativos para formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar.					
4.	Formula en consenso la visión, misión y metas institucionales y de aprendizaje.					
5.	El directivo establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizajes de los estudiantes.					
6.	Comunica y difunde la naturaleza, el contenido, tareas y resultados que contemplan los instrumentos de gestión elaborados para promover la identificación de la comunidad educativa con la escuela.					
7.	El equipo directivo conduce la Institución Educativa de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico					



	y promoviendo mecanismos de participación de manera colegiada.					
8.	Motiva a la comunidad educativa el establecimiento de mecanismos consensuados para la toma de decisiones compartiendo responsabilidades.					
9.	El directivo demuestra y propicia el buen trato en sus relaciones interpersonales y en las interacciones dentro de la Institución Educativa.					
10.	Muestra respeto, solidaridad y empatía en su interacción con otras personas.					
11.	El directivo evita cualquier tipo de discriminación.					
12.	El directivo asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas, planteando alternativas de solución.					
13.	Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.					
14.	El directivo conoce la realidad de las familias de sus estudiantes.					
15.	El directivo fomenta la participación organizada de las familias y la comunidad.					
16.	Reconoce y valora el contexto sociocultural en el que se ubica la Institución Educativa y su importancia en el proceso educativo.					
17.	El directivo establece alianzas y convenios con autoridades y actores de la comunidad.					
18.	El directivo identifica claramente los recursos disponibles, optimizando su uso en beneficio de los estudiantes.					
19.	Motiva en la comunidad educativa el buen uso y aprovechamiento del material educativo que dispone la Institución Educativa.					
20.	Identifica y comunica las necesidades de infraestructura, equipamiento y material que demanda la escuela.					
21.	El directivo planifica el uso adecuado del tiempo en las distintas actividades asegurando que se orienten al logro de los aprendizajes.					
22.	Supervisa y estimula el cumplimiento de las horas efectivas en clase, promoviendo una cultura de buen uso del tiempo.					
23.	El directivo identifica y comunica cuáles son las fuentes que generan recursos financieros para la Institución Educativa.					
24.	Conoce conceptos básicos sobre administración financiera como herramienta para su gestión.					



25.	El directivo promueve una cultura de prevención, estableciendo estrategias para mitigar los posibles riesgos y amenazas para asegurar la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.					
26.	El directivo conoce al equipo administrativo y/o de soporte con que cuenta la IE, identificando e integrando fortalezas y debilidades del personal.					
27.	El directivo utiliza herramientas pertinentes y oportunas de procesamiento y organización de la información que contribuyen con la toma de decisiones institucionales.					
28.	El equipo directivo diseña, organiza e implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.					
29.	El directivo convoca a la comunidad educativa a una revisión regular de autoevaluación para ver cumplimiento de metas y objetivos.					
30.	El directivo identifica las necesidades de capacitación/formación de su equipo docente con la finalidad de mejorar su desempeño o práctica pedagógica diaria.					
31.	El directivo genera espacios y mecanismos para trabajo colaborativo entre los docentes, intercambio de experiencias y la reflexión de las prácticas pedagógicas.					
32.	El directivo refuerza y apoya las iniciativas de los docentes favoreciendo las condiciones para la implementación de proyectos de innovación e investigación centrados en los aprendizajes.					
33.	El equipo directivo facilita la definición de medios y metas de la programación curricular a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos y las características de los estudiantes.					
34.	El directivo desarrolla acciones de reflexión de los docentes sobre la importancia del aprendizaje colaborativo y por indagación.					
35.	El directivo monitorea y orienta a los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes para el logro de aprendizajes.					
36.	Monitorea y orienta la aplicación de metodologías de evaluación en función de las particularidades y diferencias de los estudiantes.					
37.	Estimula en los docentes el uso de los resultados de evaluación para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes.					



## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### TEST DE VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

#### INSTRUCCIONES:

Estimado(a) COLEGA, la presente encuesta es parte de una investigación que nos permitirá percibir el *liderazgo pedagógico del director y su relación con el desempeño docente*. Por favor responda con toda SINCERIDAD Y HONESTIDAD sobre su experiencia y percepción actual en la Institución Educativa en la que labora, se le garantiza que serán manejadas en forma estrictamente confidencial. Se le solicita responder marcando cada pregunta con una “X”, en el recuadro de la derecha, eligiendo la opción que más se acerque a su percepción, considerando la escala del 1 al 5.

#### ESCALAS DE VALORACIÓN

Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	ITEMS /REACTIVOS	1	2	3	4	5
01	Conoce sobre el aprendizaje y desarrollo de la niñez y adolescencia y sus distintas expresiones en el marco de una diversidad de variables.					
02	Conoce el contenido de la disciplina o disciplinas correspondientes a su nivel y área, su estructura, las diferentes perspectivas existentes, sus nuevos desarrollos, la relación entre los contenidos de las diferentes áreas y la secuencialidad.					
03	Conoce los principales enfoques y teorías contemporáneas de la educación y explicita su relación con la organización y desarrollo de sus prácticas de enseñanza.					
04	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.					
05	Selecciona estrategias y actividades que sean coherentes con los aprendizajes esperados, realizando adaptaciones en su planificación atendiendo a las diferencias y la diversidad de sus estudiantes-					
06	Organiza el proceso pedagógico de enseñanza centrado en la combinación fluida, original y flexible de estrategias, materiales y recursos.					
07	Organiza el programa curricular anual y formula planes de enseñanza acordes con las características identificables de sus estudiantes, relacionando los contenidos con sus intereses, niveles de desarrollo cognitivo y emocional, estilos de aprendizajes, así como con su identidad cultural.					



08	Considera el uso de diversos recursos y materiales como soporte pedagógico, apoyándose en información de diferentes fuentes desde una perspectiva interdisciplinaria, en las situaciones de la vida cotidiana de sus estudiantes que puedan inspirar experiencias de aprendizaje, en los saberes locales ancestrales, en el uso creativo y culturalmente pertinente de las TIC					
09	Identifica diversos enfoques y metodologías de evaluación formativa considerando las particularidades y diferencias de sus estudiantes, la retroalimentación en base a las evidencias presentadas por los estudiantes.					
10	Define la estructura, componentes y secuencia didáctica, explicitando los propósitos de aprendizaje, las estrategias y los recursos o actividades previstos para el tratamiento de la clase o sesión de aprendizaje y los criterios de evaluación.					
11	Propicia entre sus alumnos la oportunidad de aprender en un ambiente emocionalmente seguro, donde los estudiantes acudan con satisfacción, promoviendo en ellos el respeto por sí mismos y por sus compañeros.					
12	Demuestra y comunica continuamente a sus estudiantes las altas expectativas que tiene en las posibilidades de aprender de todos y cada uno de ellos en todas las áreas curriculares y de acuerdo con lo que exige la escuela.					
13	Desarrolla con sus estudiantes un ambiente afectivo y seguro que favorece el aprendizaje					
14	Identifica las fortalezas de los alumnos, de manera que estas les permitan contribuir y ayudar a otros compañeros a aprender cómo trabajar en grupos heterogéneos que favorecen la contribución de todos sus miembros.					
15	Promueve una convivencia basada en la autodisciplina del grupo, acordando con los estudiantes normas DE CONVIVENCIA claras orientadas a la práctica de deberes y derechos y al logro de los propósitos compartidos por todos y afronta democráticamente los conflictos.					
16	Orienta a sus estudiantes para que organicen su ambiente de trabajo físico de objetos y equipos apropiados a la actividad que desarrolla en un escenario de servicio educativo a presencial, semipresencial o no presencial, considerando las diferencias de género, las diversas prácticas culturales que se desarrollan en el contexto y las discapacidades.					
17	Reflexiona constantemente con sus estudiantes sobre la diversidad en todas sus expresiones (cultural, étnica, lingüística, etcétera), y sobre cómo la sociedad favorece solo ciertas representaciones de cada uno de estos aspectos, al construir jerarquías arbitrarias					
18	Verifica los avances de su programación de aprendizajes en función del logro de los propósitos de aprendizaje que estableció en sus experiencias de aprendizaje.,					
19	Promueve y orienta el desarrollo de experiencias de aprendizaje y actividades alrededor de retos y problemas que aluden a situaciones reales y socialmente importantes del contexto para sus estudiantes.					



20	Da a conocer a sus estudiantes, con claridad y en el momento oportuno, los aprendizajes esperados de cada sesión, los criterios para evaluar el progreso y la expectativa de desempeño final..					
21	Maneja con solvencia los fundamentos y conceptos del área curricular que enseña.					
22	Emplea actividades de aprendizaje que movilizan la creatividad y el pensamiento crítico a la vez.					
23	Emplea recursos coherentes con las actividades de aprendizaje y facilita que los alumnos tengan acceso a ellos de manera oportuna.					
24	Acoge, enseña e integra en su grupo a estudiantes con necesidades especiales, en los marcos de la responsabilidad correspondiente a su modalidad.					
25	Reconoce el momento oportuno para evaluar según los diferentes ritmos de aprendizaje de sus estudiantes.					
26	Elabora diversos instrumentos para evaluar las capacidades, conocimientos y actitudes de sus estudiantes en forma individual o en grupo.					
27	Procesa y organiza periódicamente los resultados de la evaluación de sus estudiantes y se los comunica de manera oportuna, retroalimentando a los estudiantes en función de su nivel actual y el esperado.					
28	Articula los procesos de evaluación con los objetivos de aprendizaje, las competencias por desarrollar y las características de sus estudiantes					
29	Establece e implementa acciones específicas y periódicas para compartir y reflexionar sobre los avances en el proceso educativo de sus estudiantes con sus familias, sus dificultades y sus logros					
30	Promueve espacios de reflexión e intercambio relativos a la experiencia pedagógica, información sobre los estudiantes y sobre prácticas escolares que fundamenten, enriquezcan y aporten al desarrollo de propuestas de mejora.					
31	Participa activamente en la gestión de la escuela o la red desde una perspectiva democrática, respetando los acuerdos y proponiendo mejoras de manera coordinada.					
32	Conoce enfoques y metodologías para el desarrollo de proyectos de innovación pedagógica y de gestión de la escuela.					
33	Trabaja colaborativamente con las familias, para establecer expectativas mutuas y comunicación constante con el fin de apoyar al estudiante en su desarrollo y logros de aprendizaje.					
34	Comprende, valora y respeta la diversidad cultural de la localidad en todas sus expresiones, desde un enfoque intercultural					
35	Vincula su responsabilidad profesional con el derecho de niños, niñas y adolescentes a una educación de calidad y, como parte de ella, asume prácticas de rendición de cuentas del trabajo realizado					
36	Autoevalúa su desempeño a través de una observación cuidadosa, sistemática y focalizada de su experiencia; a partir de ello, identifica sus necesidades de aprendizaje profesional y personal, y juzga si los métodos, estrategias y recursos que					



	utiliza son los más estimulantes y pertinentes para sus estudiantes.					
37	Demuestra interés e iniciativa de superación profesional. Participa de diversas experiencias de formación y desarrollo profesional con énfasis en la mejora de sus competencias profesionales y prácticas de enseñanza.					
38	Demuestra conocimiento actualizado de las políticas educativas nacionales, regionales y locales, sus instrumentos de gestión, las características del sistema y la normatividad vigente, incluyendo sus obligaciones y sus derechos laborales y profesionales.					
39	Analiza su acción formadora a la luz de criterios de orden ético, buscando siempre identificar, comprender y modificar prácticas y creencias que son contradictorias con el sentido de su profesión y el derecho y las necesidades de sus estudiantes					
40	Conoce sobre el aprendizaje y desarrollo de la niñez y adolescencia y sus distintas expresiones en el marco de una diversidad de variables.					
41	Conoce el marco jurídico de derechos que da finalidad a la institución educativa y entiende la prioridad que tienen sus estudiantes como personas en formación.					



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

**Título del trabajo de investigación:** "Liderazgo Pedagógico del Director y el Desempeño Docente de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021."

**Nombre del instrumento:** Cuestionario.

**Investigador:** Ada Rubí Alarcón Fernández

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				/	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				/	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					/
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					/
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				/	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				/	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					/
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				/	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.				/	
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					/

**II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación   
Debe corregirse

PROMEDIO: 91 %

Firma:   
Dr.: .....  
DNI: .....  
Teléfono: .....

**Dr. Eduardo Jesús Aguilar Espinoza**  
**DOCENTE UNIVERSITARIO**



**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

**Título del trabajo de investigación:** "Liderazgo Pedagógico del Director y el Desempeño Docente de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021."

**Nombre del instrumento:** Cuestionario.

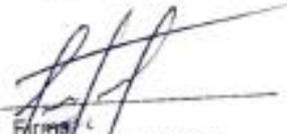
**Investigador:** Ada Rubí Alarcón Fernández

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				/	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				/	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					/
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					/
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					/
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					/
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				/	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				/	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.				/	
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					/

PROMEDIO: 88%

**II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación   
Debe corregirse

Firma:   
Dr.: .....  
DNI: .....  
Teléfono: .....  
DOCENTE UNIVERSITARIO



**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

**Título del trabajo de investigación:** "Liderazgo Pedagógico del Director y el Desempeño Docente de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021."

**Nombre del instrumento:** Cuestionario.

**Investigador:** Ada Rubí Alarcón Fernández.

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				/	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				/	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				/	
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				/	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				/	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				/	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					/
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					/
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.				/	
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				/	

**II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

**PROMEDIO:** 86 %

Procede su aplicación   
Debe corregirse

  
Dr.: .....  
DNI: ..... Dr. Eduardo Jesús Aguirre Espinosa .....  
Teléfono: ..... DOCENTE UNIVERSITARIO .....



**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

**Título del trabajo de investigación:** "Liderazgo Pedagógico del Director y el Desempeño Docente de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021."

**Nombre del instrumento:** Cuestionario.

**Investigador:** Ada Rubí Alarcón Fernández.

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				/	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				/	/
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					/
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				/	/
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				/	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					/
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				/	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				/	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.					/
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				/	

**II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación   
Debe corregirse

PROMEDIO: 91 %

  
Firma  
Dr.: .....  
DNI: Dr. Edwards Jesus Aguirre Espinoza  
Teléfono: DOCENTE UNIVERSITARIO



**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

**Título del trabajo de investigación:** "Liderazgo Pedagógico del Director y el Desempeño Docente de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021."

**Nombre del instrumento:** Cuestionario.

**Investigador:** Ada Rubí Alarcón Fernández.

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-80%	Muy Bueno 81-90%	ExceLENte 91-100%
Forma	1.REDAcción	Los Indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5.SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				X	
	8.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9.COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10.METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

**II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

**PROMEDIO:** 93 %

Procede su aplicación

Debe corregirse

Firma

Dr.: Luz María Cahuana Fernández

DNI: 23857133

Teléfono: 984696833



**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

**Título del trabajo de investigación:** "Liderazgo Pedagógico del Director y el Desempeño Docente de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021."

**Nombre del instrumento:** Cuestionario.

**Investigador:** Ada Rubí Alarcón Fernández.

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-80%	Muy Bueno 81-80%	Excelente 81-100%
Forma	1.REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5.SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				X	
	8.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9.COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10.METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

**II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

PROMEDIO: 93 %

Procede su aplicación

Debe corregirse

Firma

Dr.: Luz María Cahuana Fernández.....

DNI: 23857133.....

Teléfono: 984696833.....



**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

**Título del trabajo de investigación:** "Liderazgo Pedagógico del Director y el Desempeño Docente de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021."

**Nombre del instrumento:** Cuestionario.

**Investigador:** Ada Rubí Alarcón Fernández

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1.REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5.SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				X	
	8.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9.COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10.METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

**II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

PROMEDIO: 93 %

Procede su aplicación

Debe corregirse

Firma

Dr.: Luz María Cahuana Fernández

DNI: 23857133

Teléfono: 984696833



**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

**Título del trabajo de investigación:** "Liderazgo Pedagógico del Director y el Desempeño Docente de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021."

**Nombre del instrumento:** Cuestionario.

**Investigador:** Ada Rubí Alarcón Fernández

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-80%	Muy Bueno 81-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				X	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.					X
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

**II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

PROMEDIO: 93 %

Procede su aplicación

Debe corregirse

Firma

Dr. : Luz María Cahuana Fernández  
DNI: 23857133  
Teléfono: 984695833



**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

**Título del trabajo de investigación:** "Liderazgo Pedagógico del Director y el Desempeño Docente de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021."

**Nombre del instrumento:** Cuestionario,

**Investigador:** Ada Rubi Alarcón Fernández.

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				✓	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				✓	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				✓	
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				✓	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				✓	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				✓	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos técnicos científicos de la investigación educativa.				✓	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.				✓	
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				✓	

**II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

PROMEDIO: 90 %

Procede su aplicación

Debe corregirse

Firma

Dr. Maximo Borda Huamán  
DNI: 23845466  
Teléfono: 997495327



**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

**Título del trabajo de investigación:** "Liderazgo Pedagógico del Director y el Desempeño Docente de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021."

**Nombre del instrumento:** Cuestionario.

**Investigador:** Ada Rubí Alarcón Fernández.

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				✓	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				✗	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				✓	
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				✗	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				✗	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				✓	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos técnicos científicos de la investigación educativa.				✓	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.				✓	
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				✓	

**II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación

Debe corregirse

PROMEDIO: 90 %

  
Firma  
Dr. Maximiliano Gordova Huamani  
DNI: 23.845466  
Teléfono: 9.97.495327



**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

**Título del trabajo de investigación:** "Liderazgo Pedagógico del Director y el Desempeño Docente de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021."

**Nombre del instrumento:** Cuestionario.

**Investigador:** Ada Rubí Alarcón Fernández

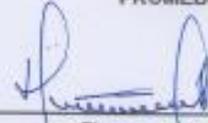
CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores o ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				✓	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				✓	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				✓	
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				✓	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				✓	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				✓	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				✓	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.				✓	
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				✓	

**II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación

Debe corregirse

PROMEDIO: 90 %

  
Firma  
Dr. Maximo Gordova Huamani  
DNI: 23845466  
Teléfono: 997495327



**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

**Título del trabajo de investigación:** "Liderazgo Pedagógico del Director y el Desempeño Docente de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021."

**Nombre del instrumento:** Cuestionario.

**Investigador:** Ada Rubí Alarcón Fernández.

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítema están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
	5. SUFICIENCIA	Los ítema son adecuados en cantidad y profundidad.				X	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				X	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				X	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos técnicos científicos de la investigación educativa.				X	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítema, indicadores, dimensiones y variables.				X	
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				X	

**II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

PROMEDIO: 90 %

Procede su aplicación

Debe corregirse

  
Firma  
Dr.: Máximo Gordova Huamani  
DNI: 23845466  
Teléfono: 997495327



**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

**Título del trabajo de investigación:** "Liderazgo Pedagógico del Director y el Desempeño Docente de la UGEL Andahuaylas en el marco de la emergencia sanitaria y la educación a distancia 2020 - 2021."

**Nombre del instrumento:** Cuestionario.

**Investigador:** Ada Rubí Alarcón Fernández

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1.REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
Contenido	4.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5.SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				X	
	6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				X	
	8.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				X	
	9.COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10.METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				X	

**II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

**PROMEDIO: 90%**

Procede su aplicación

Debe corregirse

Firma

Dr. MANUEL OCTAVIO FERNANDEZ ATHO  
DNI: 18141145  
Teléfono: 992735818