



UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**EL LÍDER PEDAGÓGICO Y SU INFLUENCIA EN EL
DESARROLLO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

ANTONIO RAIMONDI, DISTRITO SAN LUIS-2017

PRESENTADA POR:

Bach. JANNINA DEL ROCIO AVALOS VIGO

ASESORA

Mg. NINFA ELIZABETH SANCHEZ GARCIA

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE
LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA SUPERIOR E**

INVESTIGACIÓN

MOQUEGUA – PERÚ

2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA

PÁGINA DE JURADO	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	vi
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	1
1.2. Definición del problema.	5
1.3. Objetivo de la investigación.....	5
1.4. Justificación y limitaciones de la investigación.....	6
1.5. Variables.....	7
1.6. Hipótesis de la investigación.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1. Antecedentes de la investigación.	11
2.2. Bases teóricas.....	15
2.3. Marco conceptual.....	38

CAPÍTULO III: MÉTODO.....	43
3.1. Tipo de investigación.....	43
3.2. Diseño de investigación.....	43
3.3. Población y muestra.....	44
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	45
3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	52
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
4.1. Presentación de resultados por variables.....	53
4.2. Contrastación de hipótesis.....	62
4.3. Discusión de resultados.....	66
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
5.1. Conclusiones	70
5.2. Recomendaciones	71
BIBLIOGRAFÍA.....	72
ANEXOS.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Operacionalización de la variable Liderazgo Pedagógico	8
Tabla 02: Operacionalización de la variable desempeño docente.....	9
Tabla 03: Población de docentes y Directivos de la I.E. “Antonio Raimondi”....	44
Tabla 04: Interpretación de la prueba de escala de valoración del liderazgo directivo	46
Tabla 05: Interpretación de la prueba de escala de Valoración del desempeño docente.....	48
Tabla 06: Criterios de Validación de los Instrumentos	49
Tabla 07: Validación de los Instrumentos por expertos	50
Tabla 08: niveles de fiabilidad aplicados a los instrumentos.....	50
Tabla 09: Confiabilidad de instrumentos Líder pedagógico.....	51
Tabla 10: confiabilidad de Instrumentos desempeño docente.....	52
Tabla 11: Análisis Descriptivo de la Variable Liderazgo Directivo.....	53
Tabla 12: Análisis descriptivo de la dimensión capacidad de Gestión	54
Tabla 13: Análisis Descriptivo de la dimensión Capacidad Humana.....	55
Tabla 14: Análisis Descriptivo de la dimensión capacidad Técnica.....	56
Tabla 15: Análisis Descriptivo de la Variable Desempeño Docente.....	57
Tabla 16: Análisis Descriptivo de la dimensión preparación para el aprendizaje	58
Tabla 17: Análisis descriptivo de la dimensión enseñanza para el aprendizaje...	59
Tabla 18: Análisis Descriptivo de la dimensión participación en la Gestión.....	60
Tabla 19: Análisis Descriptivo de la dimensión profesionalidad e identidad Docente.....	61
Tabla 20: Prueba de la Hipótesis General	63
Tabla 21: prueba de la Primera Hipótesis específica	64
Tabla 22: prueba de la Segunda Hipótesis Específica	65
Tabla 23: prueba de tercera Hipótesis específica	66

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico N°1: Estilos de Liderazgo Directivo.....	29
Gráfico N°2: Análisis Descriptivo de la Variable Liderazgo Directivo.....	54
Gráfico N°3: Análisis Descriptivo de la dimensión Capacidad de Gestión	55
Gráfico N°4: Análisis Descriptivo de la dimensión Capacidad Humana.....	56
Gráfico N°5: Análisis Descriptivo de la dimensión Capacidad Técnica	57
Gráfico N°6: Análisis Descriptivo de la Variable Desempeño docente.....	58
Gráfico N°7: Análisis Descriptivo de la Dimensión Preparación para el aprendizaje.....	59
Gráfico N°8: Análisis Descriptivo de la Dimensión Enseñanza para el aprendizaje.....	60
Gráfico N°9: Análisis Descriptivo de la Dimensión Participación en la Gestion..	61
Gráfico N°10: Análisis Descriptivo de la Dimensión Profesionalidad e identidad Docente	62

RESUMEN

El estudio centró el propósito en determinar la relación del liderazgo pedagógico con el desempeño docente en la I.E. “Antonio Raimondi” del distrito de San Luis, Lima 2017. La metodología es de tipo básico o teórico, diseño no experimental, correlacional, transversal, la población estuvo conformado por 73 participantes, usando en muestreo no probabilístico la muestra tuvo 73 participantes, uso la técnica de la encuesta, usó dos escalas y el SPSS. Los resultados muestran que un bajo porcentaje considera pésimo el liderazgo del director y el desempeño docente. Concluyendo en que el liderazgo pedagógico se asocia con el desempeño docente.

Palabras clave: Líder pedagógico - Desempeño docente – Capacidad de gestión – Capacidad humana – Capacidad técnica.

ABSTRACT

The study focused the purpose on determining the relationship of pedagogical leadership with teaching performance in the I.E. "Antonio Raimondi" from the district of San Luis, Lima 2017. The methodology is basic or theoretical, non-experimental, correlational, cross-sectional design, the population was 73 participants, using non-probabilistic sampling the sample had 73 participants, I use the survey technique, used two scales and the SPSS. The results show that a low percentage consider the principal's leadership and teacher performance to be terrible. Concluding that pedagogical leadership is associated with teaching performance.

Keywords: Pedagogical leader - Teaching performance - Management capacity - Human capacity - Technical capacity.

INTRODUCCIÓN

Este estudio titulado: El líder pedagógico y su influencia en el desempeño docente en la Institución Educativa Antonio Raimondi, Distrito de San Luis – 2017. Se planteó el objetivo de determinar la relación del liderazgo pedagógico con el desempeño docente de esta I.E.

La metodología utilizada fue el enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo correlacional y diseño transversal correlacional, el problema que con mayor amplitud se enfoca en ¿Cuál es la relación del liderazgo pedagógico con el desempeño docente en la I.E. “Antonio Raimondi” del distrito de San Luis, Lima 2017?

Los resultados arrojaron que la I.E estudiada no logró sus objetivos trazados y que esta no cuenta con un plan de dirección estratégica. Las variables analizadas fueron: la variable Liderazgo pedagógico y la variable Desempeño docente, del mismo modo se analizó las dimensiones en la referida I.E, respectivamente.

Cabe mencionar que en el primer capítulo. Problema de investigación se desarrolló el Planteamiento del problema, se redactó la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema, objetivo e hipótesis tanto general como específicas, En el capítulo 2. Marco teórico, desarrollamos los antecedentes, bases teóricas, definición de términos, bases históricas, base legal.

En el capítulo 3. Método se desarrolló la definición conceptual y el cuadro de operacionalización de variables, metodología, tipo, nivel, diseño, población, muestra, técnica e instrumento.

En el capítulo 4. Se presentó el análisis e interpretación de los resultados, análisis de tablas y figuras, discusión de resultados, para finalizar, en el capítulo 5. Se presentaron las conclusiones, recomendaciones, fuentes de información, anexos, matriz de consistencia e instrumentos de recolección de datos (validado por expertos).

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción de la Realidad Problemática.

Este estudio, encontró la siguiente situación problemática, el cual fue descrito en los siguientes aspectos. Durante los últimos años, localmente, regionalmente y nacionalmente. La Dirección de las Instituciones Educativas Antonio Raimondi, ubicada en el distrito San Luis fue cubierta por encargo por el profesor de mayor antigüedad, considerado de mayor experiencia empírica, pero que en la conducción de la I.E, demostró la menor formación en gestión, tanto pedagógica como institucional, consecuentemente, el menor liderazgo pedagógico a juzgar por los resultados medidos a través de profesores, alumnos y padres.

En una entrevista que se tuvo con algunos colaboradores de la I.E. en estudio, se confirmó que esta no cuenta con un plan de dirección estratégica, y los instrumentos de gestión fueron elaborados por personal docente contratado a quienes el director, en su rol de líder pedagógico, recurría debido a su coyuntura laboral dependiente, entregando instrumentos como el P.E.I, P.C.I, etc., mal elaborados o elaborados por cumplir, precisamente porque los directores al contar con el menor liderazgo pedagógico, no pudieron convocar a los involucrados del quehacer educativo en su elaboración, primero por no contar con el poder de influenciar sobre ellos y segundo por carecer de conocimientos basados en teorías y enfoques pedagógicos actuales que les permita una gestión eficaz y eficiente en función a los estudiantes, por tanto este líder pedagógico de la I.E en estudio, en

estas condiciones nunca jamás realizó un diagnóstico real respecto a la actividad del profesor y en estas condiciones adversas se aprobó un P.E.I, que no se trabajó en consenso y menos se ha difundido, resultado de esta falencia no hay identificación con la propuesta educativa institucional, un P.C.I., convirtiéndose así en un documento más para cumplir con las instancias superiores.

Por lo expuesto se hace notar el desconocimiento del director en su rol de líder pedagógico, en cuanto a la gestión pedagógica y la falta del liderazgo pedagógico en la I.E, ha improvisado en una correcta valoración del trabajo del profesor en esta I.E. Por esta razón es necesario contar con directivos con liderazgo pedagógico con una elevada preparación en educación, conocedores en gestión pedagógica e institucional en la Institución Educativa en investigación, además, no se realizó una buena gestión pedagógica la cual es fundamental para dirigir y cumplir los objetivos estratégicos nacionales trazados en nuestro proyecto nacional de educación trazados para el año 2021, en este contexto, estos objetivos organizacionales son las condiciones o metas finales que los directores se esfuerzan por conseguir respecto al liderazgo pedagógico directivo, motivo de estudio en la presente tesis. Esta nace a raíz de escuchar permanentemente los reclamos e insatisfacciones de los integrantes del centro educativo en estudio y al sondear por qué no se realiza una buena gestión pedagógica, manifiestan el escaso liderazgo pedagógico del directivo, su escasa conducción eficaz y escasa motivación para guiar a los docentes hacia la ejecución y consolidación de los planes educativos a corto y mediano plazo, quienes se quejan de una improvisada evaluación del desempeño docente.

Resulta innegable en la actualidad, según la situación manifestada, la educación asume un rol protagónico considerando el modelo de gestión pedagógica desarrollado por el líder pedagógico en el centro educativo que se estudia, con la finalidad que estos servicios sean de calidad y afrontar así los retos de la educación. Se plantea entonces realizar este estudio en el centro educativo, considerando el área educativa básica regular.

Ante ello, se plantea la organización de los docentes para crear condiciones que permitan que los integrantes del centro educativo asuman participación y más responsabilidades en sus deberes guiados por instrumentos de gestión pedagógica elaborados por consenso democrático y conducidos en todo momento por el directivo como líder pedagógico en la I.E como responsable ante los organismos competentes.

El liderazgo pedagógico directivo es muy importante, porque permite interpretar las vivencias que en la I.E. ocurren; no obstante, dicho proceso de liderazgo es mermado por la discreta actitud de parte de los docentes en ganarle a la monotonía además de los cambios y ser proactivos, interactuando sincronizadamente con los objetivos estratégicos institucionales, locales, regionales y nacionales.

De allí la importancia del líder pedagógico, para encontrar los problemas que se tiene en la I.E, para realizar un verdadero examen del desenvolvimiento del educador con instrumentos que logren resolver los diversos inconvenientes

institucionales, participando los educadores, personal directivo, administrativo, de servicio, educandos y comunidad en general interesados en la mejora de la imagen institucional; ya que resulta vital el cambio en la forma tradicional de administrar, aplicando los planes de otras instituciones extranjeras y nacionales que no se adecuan a lo vivido por el centro educativo.

A nivel internacional, según la UNESCO. “La mayoría de líderes pedagógico o directores carece del entrenamiento que contribuya a liderar conducir a los educadores, ni ostentan la competencia de organizar; por ende, es indispensable implementar la capacidad de liderar de los directores para poder realizar adecuadamente la evaluación del trabajo del profesor”. (p. 233). Generando condiciones para mejorar la condición de líder de la dirección y de la evaluación del docente centrado en los educandos de forma participativa, integral focalizada en lograr las competencias a través de aprendizajes significativos. Es esencial, asignar la vitalidad del líder pedagógico a las direcciones que contribuya en guiar a los docentes del centro educativo para lograr una eficiente evaluación del desempeño docente y alcanzar lo planificado por el centro educativo en el PCI, así como los objetivos que son prioridad en la institución, ya que para administrar y gerenciar en el área pedagógica aparecen novedosas teorías que buscan el éxito absoluto al administrar. Existiendo múltiples teorías señalado por diversos autores y expertos consultados.

Respecto al liderazgo pedagógico directivo. Alonso, M. (2016), señaló que. “Quien asume la responsabilidad de dirigir un centro educativo, lejos de administrar

debe asumir el rol de líder pedagógico, consiguiendo indicadores favorables independientemente de la condición vivencial” (p. 311), Para lo cual no es suficiente tener los requerimientos para la posición o el trayecto profesional docente o administrativo, más bien asumir una visión trascendente al centro de educación comprometiendo a toda la comunidad educativa.

1.2. Definición del problema.

1.2.1 Problema general.

¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en la I.E. “Antonio Raimondi” Lima 2017?

1.2.2 Problemas específicos.

1. ¿Qué relación existe entre la capacidad de gestión y el desempeño docente en la I.E. “Antonio Raimondi” Lima 2017?
2. ¿Qué relación existe entre la capacidad humana y el desempeño docente en la I.E. “Antonio Raimondi” Lima 2017?
3. ¿Qué relación existe entre la capacidad técnica y el desempeño docente en la I.E. “Antonio Raimondi” Lima 2017?

1.3. Objetivo de la investigación.

1.3.1 Objetivo general.

Determinar la relación del liderazgo pedagógico con el desempeño docente en la I.E. “Antonio Raimondi” Lima 2017.

1.3.2 Objetivos específicos.

1. Establecer la relación entre la capacidad gestora y el desempeño docente en la I.E. “Antonio Raimondi” Lima 2017.
2. Establecer la relación entre la capacidad humana y el desempeño docente en la I.E. “Antonio Raimondi” Lima 2017.
3. Establecer la relación entre la capacidad técnica y el desempeño docente en la I.E. “Antonio Raimondi” Lima 2017.

1.4. Justificación y limitaciones.

1.4.1. Justificación teórica

Esta investigación aporta al área del conocimiento a través del desarrollo conceptual de las variables en investigación. Las variables liderazgo pedagógico y desempeño docente, son elementos importantes del desarrollo teórico porque brindará nuevos hallazgos aportando nuevos conocimientos necesarios a la investigación.

1.4.2. Justificación metodológica.

El estudio utiliza el método general y específico, es decir el proceso general del desarrollo de la investigación es de acuerdo con el esquema exigido por el posgrado de la universidad, así como en cada uno de los pasos se aplican los

métodos científicos como el analítico. inductivo, deductivo, sintético y estadístico. Además, el método cuantitativo se desarrolla en todo el proceso del estudio.

1.4.3. Justificación práctica.

Los resultados derivados del estudio serán útiles para los directivos de la institución educativa para que puedan tomar decisiones en pro del liderazgo directivo y el desempeño docente, favoreciendo los aprendizajes; asimismo pueden ser usados para desarrollar políticas educativas en las instituciones de orden local, regional y nacional.

Además, en este sentido, los resultados de este estudio se adjuntarán las recomendaciones necesarias para que se pongan a disposición de la institución en estudio, así como de la comunidad educativa y de investigadores del Perú, que estén interesados en continuar futuras investigaciones en las variables estudiadas en la presente tesis.

1.5. Variables.

1.5.1. Identificación de variables

Liderazgo Pedagógico

“Serie de aspectos dirigidos a mejorar el aprendizaje estudiantil, reestructurar la organización, considerando el aporte de los docentes incluyendo a la comunidad teniendo como meta lograr la formación de los que estudian” (Horn, R y Marfán, J, 2010, P. 211).

Tabla 1.*Operacionalización de la variable liderazgo pedagógico.*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Niveles y rangos
Capacidad de gestión	Apoya a la gestión integral liderazgo comprometido Optimiza los recursos de infraestructura	1 al 8	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5	Bajo: 8 – 17 Medio: 18 – 25 Alto: 25 – 34
	Ejecuta programa de mejora Atiende a la diversidad Planifica el tiempo Optimiza los recursos humanos			
Capacidad humana	<u>Responde a las necesidades</u> Dialoga con docentes Dialoga con estudiantes Muestra empatía	9 al 16	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5	Bajo: 8 – 17 Medio: 18 – 25 Alto: 25 – 34
	Muestra valores Muestra compromiso Colabora Innova Muestra cultura innovadora			
Capacidad técnica	Incorpora proyectos en la gestión Diversifica programas Desarrolla actividades integradoras	17 al 24	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5	Bajo: 8 – 17 Medio: 18 – 25 Alto: 25 – 34
	Usa la nueva tecnología Promueve la enseñanza de lenguas Promueve la integración de estudiantes Promueve la integración de credos Fomenta la tutoría			

Fuente: Elaboración propia.

Desempeño docente.

“Eficacia de los docentes que laboran en un centro educativo, resultado de la mezcla de su conducta con los resultados” (MINEDU, 2013).

Tabla 2.

Operacionalización de la variable desempeño docente

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escalas y Valores	Niveles y Rangos
Preparación para el aprendizaje	Conoce las características de sus estudiantes y los contenidos que enseña	1 al 5	1. Nunca 2. Casi Nunca 3. Algunas veces 4. Frecuentemente 5. Muy frecuentemente	Bajo: 5 – 11 Medio: 12 – 18 Alto: 19 – 25
	Planifica la enseñanza de forma colegiada			
Enseñanza para el aprendizaje	Crea un clima propicio para el aprendizaje	6 al 14	1. Nunca 2. Casi Nunca 3. Algunas veces 4. Frecuentemente 5. Muy frecuentemente	Bajo: 9 – 19 Medio: 20 – 29 Alto: 30 – 40
	Conduce con dominio el proceso de enseñanza			
	Evalúa permanentemente el aprendizaje	15 al 20	1. Nunca 2. Casi Nunca 3. Algunas veces 4. Frecuentemente 5. Muy frecuentemente	Bajo: 6 – 13 Medio: 14 – 22 Alto: 23 – 30
	Participa activamente en la gestión de la escuela			
Participación en la gestión	Establece relaciones de colaboración con actores del contexto.	21 al 25	1. Nunca 2. Casi Nunca 3. Algunas veces 4. Frecuentemente 5. Muy frecuentemente	Bajo: 5 – 11 Medio: 12 – 18 Alto: 19 – 25
	Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo.			
	Ejerce su profesión con Ética Profesionalidad e Identidad docente.			

Fuente: Elaboración propia

1.6. Hipótesis de la investigación.

1.6.1. Hipótesis general.

El liderazgo pedagógico tiene relación con el desempeño docente en la I.E. “Antonio Raimondi” Lima, 2017.

1.6.2. Hipótesis específicas.

1. La capacidad de gestión tiene relación significativa con el desempeño docente en la I.E “Antonio Raimondi” Lima, 2017.

2. La capacidad humana tiene relación significativa con el desempeño docente en la I.E. “Antonio Raimondi” Lima, 2017.

3. La capacidad técnica tiene relación significativa con el desempeño docente en la I.E. “Antonio Raimondi” Lima, 2017.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes nacionales

Arana y Coronado (2017) realizaron un estudio con el objetivo de establecer la correlación entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en una Institución Educativa Parroquial del distrito de San Isidro. La metodología fue basada en un estudio cuantitativo, descriptivo y correlacional; para lo cual utilizaron el Cuestionario de liderazgo directivo de Paz y Zamora (2014). Este cuestionario se aplicó a una población de 48 docentes. El desempeño docente fue medido considerando las evaluaciones realizadas por la Dirección Académica de la institución. La conclusión fue que existe correlación significativa entre las variables de estudio, determinando que el predominio del Liderazgo Transformacional en relación con el nivel de desempeño de los docentes en dicho centro educativo en estudio.

Ayvar (2014) realizó un estudio descriptivo correlacional, teniendo como componentes principales el liderazgo pedagógico del director y la evaluación del desempeño docente. Se trabajó como unidad de análisis a 4 directivos y 132 docentes. La metodología fue enfoque cuantitativo explicativo, con un diseño no experimental transversal explicativo. Los instrumentos utilizados fueron dos: el cuestionario sobre liderazgo pedagógico del director y el otro cuestionario sobre desempeño docente;

cabe señalar que los instrumentos cumplieron con la validez y confiabilidad según los jueces expertos. La hipótesis planteada fue que el líder pedagógico directivo tiene influencia significativa en la evaluación del desempeño docente de la institución en estudio. El resultado final dice que la hipótesis del investigador es aceptada y se rechaza la hipótesis nula, mediante la prueba de Kruskal-Wallis; mediante la prueba de regresión lineal se pudo apreciar el dominio que ejerce el líder pedagógico (42,4%) sobre el desempeño del docente.

Zarate (2011), realizó un estudio con el propósito de analizar la correlación existente entre el liderazgo del director y el desempeño del docente. La metodología utilizada fue el enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo correlacional; la población fueron 5 directores, 201 docentes y 729 estudiantes de cinco establecimientos educativos, el instrumento fue elaborado por el autor. Resultado: se encontró una significativa relación entre el líder directivo y el desempeño docente según la apreciación de los directores, docentes y estudiantes.

Montalvo (2011), realizó un estudio cuya finalidad fue identificar la correlación entre el clima organizacional y el desempeño docente de los establecimientos educativos en investigación. El estudio fue descriptivo correlacional. La hipótesis formulada fue que: se encontró una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente de los establecimientos educativos. Se consideró una población de 318 docentes, la técnica del muestreo fue probabilístico, por estratos y proporcional. La técnica empleada fue la encuesta, los cuestionarios midieron la variable clima organizacional y la variable desempeño docente. La estadística inferencial se utilizó para analizar datos. Resultados: según

la percepción de los participantes de la investigación, el clima organizacional y sus dimensiones predominan a un alto nivel, relacionado con la percepción del desempeño docente.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Gómez (2017) realizó su investigación *Modelo de liderazgo pedagógico y su impacto en el desempeño docente en el ámbito de la educación particular, subvencionada, Chile*; la finalidad de la investigación fue trazar un piloto de liderazgo pedagógico para evaluar el impacto en el desempeño docente. Metodología: fue una investigación aplicada, con enfoque cualitativo teórico, basado en un estudio de casos; la estrategia utilizada fue basada en 4 fases: fase conceptual, de diseño, de aplicación y conclusiones. Conclusión: La coyuntura de la competencia profesional y la buena práctica directiva, forman una herramienta definitiva para optimizar los fines del aprendizaje y de la gestión de un proyecto educativo.

Arismendi, Pereira, Poveda y Sarmiento (2016) realizaron una investigación con el objetivo de identificar las prácticas del desempeño del docente como un logro para desarrollar políticas de calidad en los colegios públicos. Metodología: enfoque cualitativo hermenéutica, la técnica fue una encuesta abierta aplicada a docentes y directivos y el análisis de contenido y discursivo. Conclusiones: los docentes que pertenecen a la directiva lideran los procesos de apropiación de la política, siendo indiscutible la responsabilidad de la directiva para cumplir con el ofrecimiento de la Secretaria de Educación, basado en las iniciativas pedagógicas del PEI y POA. Se concluyó también que la política de calidad del Distrito de Bogotá tiene la aprobación de la comunidad como parte del empoderamiento de las políticas, como la gestión

directiva escolar. Es importante además que el sistema educativo emplee tácticas de formación, capacitación y práctica como parte de una gestión innovadora, para que los directivos se beneficien, sobre todo para desarrollar habilidades y competencias directivas y promover la transformación educativa planteada por la política pública de calidad.

Medina y Gómez (2016) realizaron una investigación con el propósito de determinar las competencias apropiadas para aplicar un Liderazgo que facilite el impulso de programas que permitan innovar las instituciones educativas secundarias. Metodología: enfoque mixto, ya que fue cuantitativo, descriptivo-exploratorio y cualitativo. La técnica e instrumento utilizados fueron la encuesta y un cuestionario basado en un estudio de casos. Resultado: es necesario que los líderes directivos posean dominio de las competencias formativas de liderazgo, con el objetivo de impulsar programas que permitan innovar en los centros educativos de secundaria, con un sentido de humanización en mejor escala que la técnica. Concluyendo que crear programas significa involucrar a todos los líderes y directivos, siendo necesario dominar las competencias de Gestión Humana y Técnica.

Horn y Marfan (2010), realizaron un estudio con el propósito de mostrar las trascendencias de la investigación empírica desarrollada, acerca de la correlación entre el liderazgo escolar y las resultados del aprendizaje en el régimen educativo chileno. Concluyendo que el trabajo de los directivos es estar a la par de la eficacia escolar. Se ha encontrado que el director debe ser líder y tener la autoridad para que pueda tomar decisiones apropiadas que influya en la calidad educativa; además de poder concertar con el cuerpo docente estable, y sobre todo que tenga capacitaciones

constantes y la motivación como un punto principal. Esto sería la estructura principal de una óptima escuela, que pueda producir diversidades reveladoras en el desempeño de los estudiantes.

Alterio y Pérez (2009), publicaron un artículo con la finalidad de valorar la labor de los docentes, en correspondencia con su desempeño y el juicio de los alumnos. La metodología fue una investigación descriptiva, con diseño transversal; la muestra estuvo compuesta por 52 docentes y 210 estudiantes, según el muestro aleatorio estratificado. La técnica e instrumento utilizados fueron la encuesta y un cuestionario para evaluar la satisfacción de los alumnos, y el cuestionario que fue adaptado, propuesto por el autor Camino (2001).

2.2. Bases teóricas del Liderazgo Pedagógico.

2.2.1. Definición.

El proceso de innovar los métodos del aprendizaje, radica fundamentalmente en el liderazgo pedagógico, ya que se constituye como un elemento esencial que está atrás de la eficacia escolar (Leithwood. Harris y Hopkins, 2008, 155).

Horn y Marfan (2010), refieren que las competencias están relacionadas con el liderazgo pedagógico a nivel de las directivas; ya que su función es instituir las condiciones y a su vez la promoción de un ambiente profesional y sobre todo pleno de una organización que acceda a la mejoría de la causa de enseñanza-aprendizaje. Si bien es cierto que la dirección realiza variadas labores que resultan inevitables como parte de su función, tiene como misión principal la enseñanza, debiendo focalizar sus energías en el perfeccionamiento de la educación que se ofrece en el centro. (p. 233).

Elmore (2010), refiere que el liderazgo tiene como propósito mejorar el desempeño y la práctica docente, por lo que resulta importante la creación de ambientes de aprendizaje focalizados para el desarrollo de la docencia, si esto influye sobremanera para mejorar el desempeño del docente, considerando que las destrezas son instrumentales (p. 124).

Es decir, el segundo elemento significativo es el líder pedagógico el cual influye en el aprendizaje de los estudiantes, luego de la labor en las aulas.

Leithwood, Harris y Hopkins (2008) p.311) consideraron que el liderazgo escolar es importante como parte del aprendizaje y la orientación permite la mejoría de la enseñanza y el aprendizaje por medio de la influencia en la motivación del personal, como parte del compromiso y según las condiciones de trabajo. Debe recalcarse que el liderazgo escolar influye en la escuela y en el alumnado cuando la distribución es amplia. (p.311)

2.2.2. Dimensiones del liderazgo pedagógico del director.

Medina y Gómez (2014), refieren que las dimensiones están relacionadas con las capacidades:

2.2.2.1. Capacidad de gestión.

Cuando se habla de un liderazgo pedagógico, se entiende que el progreso de los establecimientos educativos y el desarrollo de los programas es responsabilidad de los directivos. Esto involucra la gestión competente y sobre todo el tomar decisiones coherentes que permita patrocinar labores importantes en pro de la innovación de los centros y desarrollar proyectos que permitan el progreso (Coronel, Moreno y Padilla, 2002, citados en Muñoz y Marfán, 2011. p. 166).

Medina y Gento (1996), refieren que el desarrollar programas de mejoría en los centros va a depender del potencial de la coordinación y el modo de motivar del líder, para que se puedan desarrollar y ejecutar programas basados en la cultura y en un clima de colaboración; permitiendo que los miembros de la Comunidad Educativa participen activamente. La idea es comprometer a las organizaciones, emprendedores y a la administración para que asuman su responsabilidad de estas actividades innovadoras. (p. 61).

2.2.2.2. Capacidad humana.

Medina (2013) refiere que cuando el director se vuelve equilibrado emocionalmente y sobre todo abierto en una forma ética para que pueda aportar lo más preciado al programa, éste permitirá una mejor visión, acciones positivas y pensamientos que orienten decisiones acertadas de los directivos para un mejor diseño e impulso de los programas educativos para innovar y convertir a las comunidades educativas. Se debe priorizar lo humano en las competencias, es decir, los directivos deben tener una visión rogeriana y golemiana, para complementar la empatía y la inteligencia emocional, basado en un legítimo liderazgo. (p.35).

Como parte de la naturaleza global de acciones formativas, se encuentra inserta la naturaleza humanista del liderazgo, siendo la más importante competencia de los directivos, puesto que estos se identifican ética y moralmente con el programa de integración, cuyo fin es el compromiso educativo.

Mulford (2006), refiere que el liderazgo humanizado necesita que las personas asuman los papeles asignados con sus características propias como parte del programa. Es importante que los docentes sigan la misma dirección y que tanto el estudiante y su entorno familiar puedan vivenciar al proyecto como invaluable y convertidor en el cual se sientan comprometidos (p.88).

Las competencias son el centro del paradigma del desarrollo profesional del líder (Muñoz y Marfán, 2011, p. 69). Alvear (2012) complementa diciendo que “el modo de gestionar, la confianza recíproca y la comunicación, son ingredientes necesarios del liderazgo. (p.177).

2.2.2.3. Capacidad técnica

El liderazgo se integra en el saber y hacer, brindando valores y sobre todo las actitudes oportunas para que se pueda lograr una mejoría integral. Se debe entender que el dominio del diseño y el progreso del programa puede verse afectado por la visión técnica de los expertos; se debe considerar el efecto que puede producir la educación como parte de su mejora. Es necesario que se realicen estudios a profundidad de la idea que tienen sobre la propuesta educativa del programa, el método y el plan de progreso continuo. Conocer estos procesos demanda un autoanálisis, una valoración crítica, el conocimiento de las TICs y de los ambientes virtuales orientados hacia un futuro, como parte del aprendizaje docente y su desarrollo profesional y de los estudiantes con una alta participación. (Marqués, 2002, p.63).

Muñoz y Marfán (2011), complementan refiriendo que se debe estimular a los encargados de las directivas en el diseño y en el cumplimiento de programas innovadores de la cultura de las instituciones que imparten educación a nivel secundario.

2.2.3. Liderazgo pedagógico y calidad educativa.

Hablar de liderazgo pedagógico resulta repetitivo en el área educativa y de la calidad (Longo, 2008, p.188).

Generalmente cuando se habla de liderazgo, lo relacionan dentro del ámbito empresarial asociado a los procesos económicos, foránea a los valores educativos; por lo que no es bien visto en el área educativa que se asocia más a un desarrollo humano y a sus capacidades. Es así que el liderazgo se considera vinculado a un enfoque más individual y de élite.

El liderazgo se caracteriza por ser gestor, por ejercer poder y por la perfección individualista que posee, para la resolución de diversos problemas relativos al conocimiento. En este caso, el liderazgo directivo se ha vuelto más engorroso porque se le ha asignado labores significativas en el centro y de los cuales debe dar su reporte ya que se relacionan con las mejoras del proceso de calidad de los establecimientos educativos, reflejados en el consejo escolar local.

Gaziel (2008) pone en evidencia que este escenario tiene similitud con otros países debido a la globalización, y sobre todo por un interés y exigencia de los países

por una educación competitiva, teniendo en consideración que los directivos tienen un rol importante dentro de las reformas educativas. (p. 177).

García et al. (2011), manifiesta que cada vez es mayor el requerimiento en los países del Asia y en los países germánicos; sin embargo, a veces se presentan algunos problemas internos que se asocian con el personal educativo, los padres o tutores de los estudiantes y sobre todo la disciplina de los mismos alumnos. (p. 266). Es decir, el sistema educativo debe considerarse como un proceso de alto nivel. La educación es concebida como un fenómeno complicado, el cual debe ser objetivado en conjunto para obtener los mejores beneficios.

Brugué, et al. (2010) refieren que es necesario que se puedan desplegar dispositivos que permitan la interacción y el respaldo interpersonal para fortalecer a los individuos y a los grupos hacia una clara dirección; por tanto, esto debería ser la principal labor del liderazgo". (p. 171). Es posible que no todos los conceptos sean los adecuados para el área educativa, pero valdría la ocasión para combinar los términos y así sacar provecho de los estudios relacionados con el liderazgo en los organismos, según los propósitos de la educación, para incentivar nuestra labor.

Losada (2007), refiere que, para poder ejecutar el liderazgo, es imprescindible orientar para que se puedan lograr los objetivos y motivar para que los implicados puedan desarrollarse profesionalmente en las instituciones educativas, considerando el reconocimiento a cada uno, para una mejor motivación. (p. 311).

En conclusión, el desarrollo de un buen liderazgo productivo va a promover valores que sean comunes a todos para obtener una cultura docente que permitan la

colaboración en la organización, compartir los saberes, y una cultura docente y organizativa, para concebir un grupo de trabajo para que este liderazgo sea auténtico.

Frederickson y Smith (2003), rememoran que liderar es diferente a dirigir, son conceptos que difieren en su accionar. A veces es difícil encontrar a alguien que pueda ejercer esta doble función relacionado con la dirección de un establecimiento educativo. Dirigir representa el uso de los recursos en búsqueda de los objetivos, además de la gestión de las preferencias e información, resolver, valorar, organizar, reorganizar, inspeccionar, valorar, castigar. El hacerse cargo de la dirección de una institución educativa no siempre implica que pueda aplicar el liderazgo y este a su vez, puede aplicarse sin que haya necesidad de ejercer ninguna función directiva. (p.177).

Lo ideal es que el encargado de la dirección reúna los requisitos necesarios para profesar el liderazgo en la institución, teniendo en consideración que estas instituciones son complejas en su administración.

2.2.4. Teorías que fundamentan el liderazgo pedagógico.

2.2.4.1. Teoría de Likert.

Está basada en 4 métodos administrativos basados particularidades y estilos de dirección en cada organización: Autoritarismo-coercitivo, autoritario-benevolente, participativo y consultivo (Likert, 1961, p. 344), al que le fue agregado luego la dirección y valoración.

2.2.4.2. Teoría de Fiedler.

Llamada Teoría de Contingencia, plantea que el desempeño grupal se relaciona con el estilo de interactuar del líder con sus empleados y según la disposición del contexto que le da supremacía y autoridad al líder. El autor de la teoría desarrolló el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), para complementar su estudio, con el afán de medir si una persona está

Esta teoría mide si la persona está encauzada a las tareas o las relaciones, por lo que limitó tres principios situacionales: la relación líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder, consideradas manipulables para producir (Fiedler y Chemers, 1985, p. 413).

2.2.4.3. Teoría del Liderazgo situacional.

Su fundamento es la conducta laboral y el apoyo socioemocional del líder, según se presente el escenario y el grado de sentido común de sus empleados o equipo. La Conducta laboral es la eficacia del gerente para establecer una comunicación unilateral (un solo sentido), es decir, detallando la tarea que cada empleado debe realizar en el tiempo, espacio y forma en que deben desarrollar la tarea.

La Conducta de relación (o de relacionamiento) es la trascendencia o nivel del gerente para entablar una comunicación bilateral, en el cual brinda apoyo socioemocional, y permitiendo que sus subordinados o colaboradores generen por cuenta propia conductas que se relacionen con la tarea. (Hersey y Blanchard, 1998, p. 169).

2.2.4.4. La teoría de intercambio líder-miembro.

Está basada en la relación de calidad que debe existir entre los líderes y discípulos, dependiendo de los resultados de las organizaciones como la satisfacción y el desempeño; siendo concebida como una negociación o intercambio social, psicológico y material. (Graen, 1976, citado en Salgado et al, 2002, p. 311).

2.2.4.5. Teoría de Camino – Meta.

Evans (1970) y House (1971, citados en Daft, 2006. p.344, refieren que la teoría se fundamenta en la forma como el líder puede motivar a sus subordinados para que lleguen a los propósitos o metas personales y de la organización también. Ellos plantean que el rol motivador del líder debe radicar en el aumento de los logros personales que alcanzan los empleados en sus propósitos laborales para que sean menos tediosos al reducir obstáculos y contratiempos, y aumentar las satisfacciones personales. El líder debe ser motivador al momento de mostrarles el camino a sus empleados, para que se pueda llegar a los objetivos planteados y obtener los premios que brinda la empresa.

2.2.4.6. Teoría del liderazgo transformacional.

Según la teoría, Bass y Avolio (1997, p.122), refieren que la conducta de los participantes y sus grupos de trabajo puede ser transformada por medio de un Liderazgo Transformacional, siendo posible la creación de líderes internos. Se ha podido observar que los participantes, por medio de este liderazgo, tuvieron la oportunidad de alcanzar un punto de control interno, vislumbrar variaciones en sus creencias y valores que se expanden a sus intereses personales logrando un bien común. El resultado obtenido fue un aumento en sus esfuerzos, que permitió la

modificación de las expectativas originales; esto ha sido de gran envergadura en el progreso de su productividad, la mejoría de su satisfacción personal y en la calidad de la docencia.

2.2.4.7 El liderazgo pedagógico directivo.

Afirma que el poder del convencimiento hacia la gente es originado por la razón, pero que la emoción es la que los conmueve. Esto se concreta en una frase: El líder debe convencer y conmover. Esto requiere de una gran visión y sobre todo de la capacidad de obtener lo conveniente. Estos líderes deben tener una visión mucho más clara para ver más allá del horizonte, deben tener un sueño que permita impulsar a los demás.

Generalmente los trabajadores ven a su jefe como la persona que ordena, decide y manda, es la que te dice lo que debes hacer, encargada de imponer criterios, de distribuir el trabajo, controlar y supervisar las tareas. Los directivos deberían encargarse de cambiar esa imagen errónea, por la de un jefe que colabora y orienta, un jefe que sabe escuchar a sus empleados, y que también es capaz de generar confianza; para que sea aceptado por el equipo, se debe agregar algo muy importante, que transmita seguridad.

El líder debe potenciar a su equipo para que pueda desarrollar sus habilidades y sobre todo su creatividad, ya que el líder es el respaldo del grupo de trabajo. Es el artífice del establecimiento de un espíritu de dominio que pueda unir a los colaboradores en la decisión de las disposiciones a tomar. Resulta muy simple entender los beneficios del liderazgo al invertir la pirámide.

2.2.4.8. Enfoques de liderazgo pedagógico.

Ralph y Stogdill, (2010), refieren que el liderazgo directivo es la conducción de las actividades laborales de los integrantes del equipo y de producir algún efecto en ellos. Tiene cuatro implicancias principales: la primera es involucrar a otras personas que acepten las indicaciones del líder. La segunda es distribuir en forma disímil el poderío entre los líderes y los integrantes del equipo ya que el líder debe tener más poder. La tercera es la influencia en la conducta de los seguidores, usando las diversas maneras del poder, como cuando el personal realiza sacrificios personales en beneficio de la empresa. La cuarta resulta de combinar las tres primeras, considerando a los valores; arguye que, sin ellos el líder podría considerarse como un bribón o algo peor. La moral del liderazgo se basa en los valores, y esto es algo que siempre debe considerarse. (p. 61).

2.2.4.9. El perfil profesional del líder pedagógico.

Farro (2006), teniendo en consideración las funciones que son obligación del líder, como la de conducir a las personas que laboran en los establecimientos educativos para lograr los objetivos trazados y considerando además que es responsable de las actividades que se realicen, así como el desarrollo educativo de los estudiantes, es menester que se determine cuál debe ser el perfil del líder pedagógico. El director de una institución educativa debe tener las siguientes aptitudes: debe ser un intelectual, además de gozar de buena salud mental, así como física, tener buen juicio, una personalidad con la capacidad de hacer prevalecer su capacidad profesional y conseguir que los docentes puedan aceptar y buscar su apoyo y guía, además. A esto se debe sumar también una filosofía educativa bien cimentada,

y la destreza traducida en práctica, capacidad para cultivar un liderazgo democrático, aptitud en trabajos colaborativos, individualmente y, sobre todo, aptitud para comunicarse en forma eficiente. Quizás todos los candidatos no reúnan todos los requisitos, pero el perfil resulta una excelente guía al momento de seleccionar al líder pedagógico. (p. 95).

2.2.4.10. Las responsabilidades del Líder pedagógico.

Alvarado (2007), refiere que todo director tiene deberes que cumplir, los cuales se orientan al mejoramiento del currículo y a la orientación académica; controlar la infraestructura educativa y a su estructura también; administrar al personal; realizar labores rutinarias del cargo; la planificación, organización, coordinación, y supervisión; realizar la valoración de las diligencias administrativas del establecimiento educativo eficientemente; asumiendo con el personal a cargo en conjunto, la responsabilidad del desarrollo de la enseñanza-aprendizaje para que se realice dentro de los principios y fines educativos; también debe participar de actos oficiales y/o extraoficiales como parte de su competitividad; programar las reuniones de trabajo periódicamente con el personal educativo en general y los padres de familia del establecimiento educativo; deberá brindar apoyo a las organizaciones estudiantiles de la institución; deberá ser partícipe y apoyar también las actividades socioculturales y deportivas; fomentar las relaciones amicales y laborales entre los integrantes de la institución y de la comunidad en general; fomentar y programar actividades de actualización y capacitación entre el personal de la institución educativa, entre otras funciones. (p. 46).

2.2.4.11. Importancia del liderazgo pedagógico.

El liderazgo es fundamental porque radica en poder manejar a su comunidad educativa, ya que debe ser guía y a la vez dirigente para un planeamiento, control y procedimiento del organismo en forma adecuada; el éxito radica en un liderazgo dinámico. (Bass, 2008, p.132).

2.2.4.12. Tendencias del liderazgo pedagógico.

En opinión de Fischman (2008, p. 49), refiere que las tendencias son cambiantes ya que los estilos de liderazgo cambian según las condiciones de las personas. En estos tiempos se explora nuevas tendencias de liderazgo para que puedan alcanzar sus metas. A través de la historia se han considerado cinco fases del liderazgo (y ahora en proceso de transición hacia la sexta). Las fases son las siguientes: la edad del liderazgo de conquista (caracterizada por la conquista, consistente en un jefe omnipotente, despótico y dominante que ofrecía seguridad); la edad del liderazgo comercial (caracterizada por la búsqueda de pertenencia); la medida del liderazgo cambió a la competencia de organización; la edad del liderazgo e innovación (se caracteriza por el aumento de la innovación en los productos); la edad del liderazgo de la información (caracterizada porque el líder puede procesar mucho mejor la información, en forma inteligente volviéndola creativa y moderna).

Es necesario que los líderes modernos conozcan la tecnología de información y comunicación (TICS) para analizar y sintetizar en forma efectiva la información que obtengan, sobre todo enfocada en la persona. Deben tener la capacidad de motivarlos y la capacidad de escuchar a los individuos; y sobre todo mantener esa imagen competente en el campo. (Fischman, 2008, p. 49).

2.2.4.13. El liderazgo pedagógico del director.

En estos tiempos modernos, el sector educativo lo que busca es un líder que salga en defensa de los principios del sector educativo democrático. En tiempos antiguos, el director era catalogado como un alto jerárquico y líder de la comunidad; ahora se requiere que los líderes puedan satisfacer los intereses de la comunidad. El requisito es que el líder pueda organizar al personal de la institución y que trabajen organizadamente en equipo y en forma armónica.

Alvarado (2008) dice que la comunidad educativa debe trabajar en conjunto para lograr las metas, teniendo como finalidad la mejora educativa y la capacidad de enfrentar las diversas situaciones en forma científica. Es menester que organice su trabajo y les dedique el tiempo suficiente a las actividades, sin descuidar sus otras actividades. El director debe tener muy en claro lo que desea realizar, debe ser democrático para aceptar las opiniones de sus subordinados y no ser impositivo, para que la institución educativa camine en armonía y haya una mutua cooperación y tolerancia entre el personal, en base al sentido de responsabilidad. (p.70).

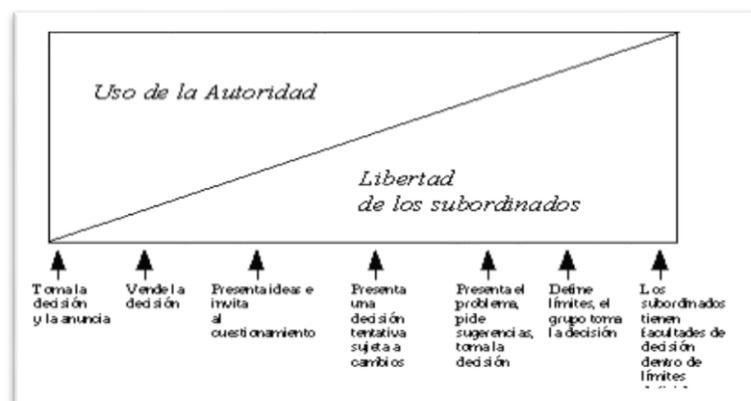
2.2.4.14. Estilos de liderazgo pedagógico del directivo.

Estilos alude al esquema de conducta de un líder, en relación a la percepción de los demás. Esto se desenvuelve a partir de experiencias, educación y capacitación, en concordancia con Fishman, (2010, p. 62), “el líder debe descubrir su propio estilo, debe conocerlo, depurarlo y comprender, para que pueda influir en los demás colaboradores del grupo, para que pueda estimular a cada uno de ellos según las diversas situaciones que se presenten”. El líder debe aprender a manejar sus habilidades, técnicas, humanas y conceptuales:

- **Habilidades técnicas:** habilidad para usar a su favor o del equipo, los materiales y relaciones que necesita para desarrollar las tareas concretas y enfrentar problemas.
- **Habilidades humanas:** modo de influir en las personas, por medio de la motivación y de un manejo efectivo de la dirección del equipo para alcanzar los objetivos.
- **Habilidades conceptuales:** habilidad para entender lo complejo de la empresa en su totalidad, y deducir en qué lugar se articula su dominio personal en la empresa. Así el líder podrá desenvolverse óptimamente, entendiendo que con la práctica uno se perfecciona, o también deteriora sus habilidades según su ubicación y sus resultados como parte de la organización a través del tiempo, construyendo su propio estilo de liderazgo, pudiendo fluctuar entre los límites del dejar hacer sin intervenciones hasta el de controlar todo, como se representa en la figura.1 del estilo de liderazgo orientado desde la persona hasta la orientación al trabajo, las metas o resultados.

Grafico 1.

Estilos de liderazgo directivo



2.2.4.15. Liderazgo pedagógico orientado a resultados.

En opinión de Kaufman, (2010, p. 61), el liderazgo por resultados se caracteriza por:

- **Direccionar:** Informa a los colaboradores la expectativa de ellos, orienta sobre la realización del trabajo y muestra como ejecutarlo.
- **Apoyar:** Es amical, asequible, de óptima voluntad, es afín a los requisitos de los colaboradores, es afectuoso.
- **Participar:** Discute con sus colaboradores, solicita opiniones y las considera antes de decidir.
- **Orientado hacia el logro:** Establece metas, su expectativa es que sus colaboradores tengan altos niveles de desarrollo, persigue la mejora continua, brinda confianza a los colaboradores para que tomen responsabilidades, y que amplíen sus metas.

2.2.4.16. El liderazgo pedagógico dentro de la Institución Educativa.

En opinión de Bass, (2008, p. 77), el liderazgo ha ido asumiendo presencia y funciones en las instituciones educativas en la parte administrativa y educativa. Está basado en los escenarios sobre los cuales los equipos conforman y establecen sus acciones dirigidos a propósitos, y cómo la función del liderazgo se analiza en una dinámica relación. Resultando que el líder es producto de las exigencias de un equipo, matemáticamente, un equipo tiene la tendencia a actuar o hablar por medio de alguno de sus integrantes cuando los demás lo hacen en simultáneo, siendo el producto algo

impreciso o ambiguo. Es necesario un líder que sea real, y esta necesidad va en aumento cuando los propósitos del equipo son cada vez más complejos.

El grupo percibe las características del líder y considera que son las necesarias para llegar a las metas. Un líder debe analizarse en relación o en función del grupo. Un líder debe diferenciarse de los integrantes de un equipo o de la sociedad porque profesa dominio y preponderancia de las prestezas y su organización. Un líder obtiene un nivel al conseguir que el equipo llegue a su meta, por eso es imprescindible su apoyo para los integrantes de su equipo, comunidad o sociedad. Un líder debe distribuir el poder y la responsabilidad entre los integrantes del equipo, por lo que tiene un rol importante al tomar decisiones y, también al contar con el apoyo del equipo. Se debe analizar al equipo, sus características y en el escenario en el que se desarrolla, ya que esto definirá al líder del equipo. Se ha comprobado que no siempre un líder que sobresale en un organismo constitucionalista no siempre sobresale en escenario democrático, menos estructurado.

El liderazgo es asignado según el escenario que se presente, si la ocasión necesita una acción que sea rápida o inmediata o si consiente una deliberación y planeación. En concreto, el líder es fruto de cómo se relaciona con personas muy específicas, en escenarios específicos. Es conveniente reforzar la creación de líderes, a partir del desarrollo de habilidades de liderazgo básicas para un organismo o situación concreta.

2.2.4.17. El poder del líder pedagógico.

El poder de un líder procede también de los medios a los que recurre para satisfacer algún deseo o necesidad del equipo, es decir, tiene el control. Entonces se plantea la pregunta: ¿Cuáles son estos medios?

Según Bass, (2008, p. 66), refiere que son variados, desde un estatus o, privilegio de recursos económicos hasta un nivel de conocimientos. Este poder puede ser utilizado para escarmentar, o recompensar; o también para incitar a estos otros individuos para proveer y satisfacer sus propias necesidades. Si los integrantes del equipo consideran que el líder es el fin para obtener sus propósitos, éstos lo van a proteger en esa posición, porque sienten que el líder les está dando más de lo que ellos esperan.

Un líder en general, sin importar sus metas personales, debe ser de utilidad a sus partidarios, de lo contrario dejará de ser líder. Debe atender y salvaguardar el bienestar de sus partidarios para que sean leales, porque si los ignorara, posiblemente su equipo podría chocar con la sociedad, resultando más caro a sus partidarios para que lo apoyen.

2.2.5. Bases teóricas del desempeño docente.

Está referido a la eficacia de las personas que laboran en las organizaciones (Chiavenato, 2008, p.236). Por lo que se debería aclarar que tal desempeño de los trabajadores es la mezcla de su comportamiento y de sus resultados. Esto quiere decir que la eficacia de cada uno se relaciona con la capacidad de producción, elaboración, acabado y creación de trabajo en poco tiempo, mínimo esfuerzo y óptima calidad, orientado a la estimación que se reflejará en su desenvolvimiento.

El análisis de las opiniones sobre el desempeño laboral concluye que deberían establecerse nuevos conceptos sobre este término, exponiendo innovadoras formas de medir, siendo necesario definirse el desempeño en palabras no financieras. (Druker, 2002, p.75).

Es importante fijar metas para activar el comportamiento y las mejoras del desempeño docente, como parte del desempeño global. Es evidente que las mejoras concuerdan con la realización de estas metas en una organización, por lo que es indispensable la capacidad de los integrantes del equipo para obtener en forma satisfactoria resultados para cada meta propuesta. (Robbins, 2004, p. 192).

El desempeño está relacionado con las competencias, por tanto, para que el empleado mejore su desempeño, deberá mejorar sus competencias. Y es que cuando se habla de comportamientos y de destrezas, debe referirse a las competencias en el sentido del cumplimiento en forma efectiva y satisfactoria de sus responsabilidades. De igual manera, se muestra que las investigaciones de las organizaciones se reflejan en tres tipos de competencias primordiales: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas. (Benavides, 2002, p. 397).

Según lo anterior, concretamos entonces que el desempeño docente es la labor que efectúa o ejecuta el docente, en contestación, a lo planteado como responsabilidad el cual será evaluado en relación con su práctica en las aulas.

2.2.5.1. Dimensiones del desempeño docente.

Últimamente viene siendo analizado desde diversas perspectivas en el mundo, por el cual se han propuesto diferentes sugerencias que facilitan su evaluación, para identificar dimensiones.

La OREALC-UNESCO (2007), diferenció las actitudes, preparación, entorno, la correlación entre los tutores y la comunidad, al resultado y al cumplimiento de las normativas como las principales dimensiones del desempeño docente.

Es necesario determinar en Chile, como parte de una óptima enseñanza, a la elaboración del aprendizaje, a la construcción de escenarios adecuados para el aprendizaje, a la enseñanza-aprendizaje, además de la responsabilidad del profesional, como dimensiones que permitan valorar el desempeño docente. (Manzi, Gonzales y Sun, 2011, p. 90).

Colombia considera que la planificación y la ejecución curricular, los procedimientos de enseñanza-aprendizaje, la actitud y el deber con la entidad educativa, deberían considerarse como dimensiones que permitan la evaluación del docente. SIECE, 2011, (p. 271).

Sin embargo, Valdez (2004), piensa que las competencias pedagógicas, la vocación para el trabajo docente educativo, el compromiso con el trabajo, las relaciones interpersonales entre los estudiantes, tutores, directivos y colegas; y, sobre todo, el éxito de su trabajo docente; deberían ser considerados como fracción de las dimensiones del desempeño docente. (p. 163). En el Perú, existe un documento normativo que es el Marco del Buen Desempeño Docente, el cual establece los requerimientos para una evaluación del desempeño docente según meritocracia (Ley de Reforma Magisterial: Ley N° 29944). Se mencionará las dimensiones establecidas

por el MINEDU (2013), que establece 4 dominios y 9 competencias, según el Marco del Buen Desempeño Docente.

2.2.5.2. Dimensión I:

Radica en el acondicionamiento para el aprendizaje de los estudiantes: es preciso que el docente tenga preparación para afrontar el aprendizaje de los estudiantes (UNESCO, 2007).

Manzi, Gonzales y Sun (2011, p.155)., refieren que la labor pedagógica debe planificarse a través de la construcción del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje dentro de un modelo intercultural y además inclusivo.

Según (MINEDU, 2013, p.19) abarca:

- Indicador 1. Conocimiento de las tipologías y cualidades de los alumnos y de los temas de enseñanza que comprende, para fomentar las capacidades a un nivel superior y su formación integral.
- Indicador 2. Garantiza el aprendizaje en forma coherente en sus estudiantes, el procedimiento pedagógico, la utilización de los recursos aprovechables y la valuación, en un programa curricular en constante revisión (p. 23).

2.2.5.3. Dimensión II:

Radica en la educación para el aprendizaje de los estudiantes.

Según Manzi, Gonzales y Sun, (2011, p.183), refieren que se orienta al fortalecimiento del aprendizaje del alumno, siendo la función docente relacionado al logro de fines concretos. Valdez (2004), dice que implica la dirección del desarrollo de la enseñanza por medio de un modelo para valorar la diversidad cultural y la inclusión en general; por lo que es menester la acción pedagógica docente para desarrollar situaciones que favorezcan el aprendizaje, la conducción del contenido, la motivación continua de los alumnos, el desenvolvimiento de diferentes tácticas metodológicas y de evaluación, al igual que el uso de recursos didácticos oportunos y significativos.

Según (MINEDU, 2013, p.19) abarca:

- Indicador 3. La creación de un escenario propicio para aprender, participar de una convivencia en democracia y las vivencias de la diversidad según términos general.
- Indicador 4. Dirige el proceso educativo conociendo los contenidos disciplinares y utilizando técnicas y recursos oportunos; así los estudiantes podrán instruirse reflexiva y críticamente respecto a la resolución de problemas afines a sus experiencias, inclinaciones y contextos culturales.
- Indicador 5. Valúa en forma permanente el aprendizaje según los propósitos de la institución establecidos, para asumir disposiciones y retroalimentar a los alumnos y a la comunidad educativa, considerando que existen diferencias tanto individuales como el entorno cultural.

2.2.5.3. Dimensión III:

Se refiere a la colaboración en la administración de las articulaciones entre la escuela y la comunidad. Involucrar a la comunidad durante el progreso de la enseñanza-aprendizaje resulta muy importante porque la labor educativa aumenta dentro del contexto; por tanto, resulta necesario articular la labor entre los tutores y la comunidad. (ORELAC- UNESCO, 2012, p.388).

Valdez (2004), refiere que facilitar el aprendizaje depende de las relaciones interpersonales que se pueden constituir entre los estudiantes, tutores, directivos y colegas. Cuando se habla de una comunidad de aprendizaje con visión democrática, se entiende que deben ser partícipes en las gestiones que se realizan en la escuela. (p. 344).

- Indicador 6. Participación en forma, crítica, colaborativa y democrática en las gestiones de la institución educativa, para favorecer en la búsqueda de un aprendizaje de calidad.

- Indicador 7. Instituye una relación de respeto, colaborativa y responsabilidad compartida con grupos familiares, la comunidad, instituciones estatales y la sociedad civil; aprovechando los saberes y los del proceso educativo. (MINEDU, 2012, 24).

2.2.5.4. Dimensión IV:

Comprende el desarrollo profesional e identidad docente (ORELAC- UNESCO, 2007, p.344). El desarrollo profesional está relacionado con el acatamiento de las normativas y de la actitud y personalidad del docente.

Está relacionado con el pensamiento sistemático respecto a su desarrollo pedagógico, de sus colegas, la tarea colaborativa con sus compañeros y su cooperación en las diligencias de desarrollo profesional. También es responsable de la forma como maneja la información, diseño y ejecución de las políticas educativas a nivel nacional y regional. Manzi, Gonzales y Sun (2011, p.153).

- Indicador 8. Reflexión de la praxis y experiencia institucional, además del perfeccionamiento de los procesos de aprendizaje individual y colectiva, que permitan edificar individual y colectivo, para cimentar su identidad y responsabilidad profesional.
- Indicador 9. Practica su carrera a partir de una ética basada en el respeto de los derechos fundamentales de las personas, manifestando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su rol social.

2.3. Marco conceptual.

Líder pedagógico.

Está orientado a la mejoría del saber de los estudiantes, rediseñando la institución y respetando el dinamismo de los docentes e implicando a toda la colectividad de educación desarrollando la preparación del estudiante” (Horn y Marfán, 2010, 44).

Liderazgo pedagógico.

Mejora el desempeño y la práctica docente, creando ambientes de aprendizaje focalizados para el desarrollo de la docencia, mejorando el desempeño del docente, considerando que las destrezas son instrumentales (Elmore, 2010, p. 124).

Capacidad de gestión.

Forma en que propicia cambios en los centros educativos desarrollando proyectos de mejoría, mediante decisiones coherentes, que permitan esta transformación. (MINEDU, 2014, p. 31).

Capacidad de gestión institucional.

Son las prácticas que pueden observarse, así como los desempeños que resultan evidentes de un director(a) al momento de diagnosticar las particularidades del entorno de la institución, familiar y social que intervienen en el resultado de los propósitos del aprendizaje. Fija límites, propósitos e indicadores relacionados con el logro de aprendizaje. Establece entornos de integración del personal fomentando un agradable clima laboral. Formula alternativas para solucionar pacíficamente situaciones de conflicto. Sabe la situación del entorno familiar de los estudiantes, estableciendo relaciones democráticas con sus tutores, revalorando su función como principales educadores de sus hijos en las gestiones de la escuela. (Ministerio de Educación, 2014, p.40-41).

Capacidad humana.

Prioriza lo humano en las competencias, se debe complementar la empatía y la inteligencia emocional, basado en un legítimo liderazgo. (Hart, 2015, 355).

Capacidad técnica.

“integra en el saber y hacer, brindando valores y sobre todo las actitudes oportunas para que se pueda lograr una mejoría integral.” (Hart, 2015,375).

Desempeño docente.

Es la habilidad del personal que trabaja en un establecimiento educativo, en la cual combina su comportamiento y sus logros (MINEDU, 2013, 36).

Desempeño Profesional Docente.

Es la forma como actúa el docente según sus competencias pedagógicas, al momento de brindar orientación, guiar y valorar el desarrollo del aprendizaje del estudiante, teniendo como dominio sus tareas y funciones para su rol como docente” (Ponce, 2005. Citado por Martínez, G., y Guevara, A., 2015, 114).

Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

Abarca la intervención pedagógica del profesor en la construcción de un clima propicio para el aprendizaje, y la administración de los contenidos (MINEDU, 2013, p.4).

Diseño de la Programación Curricular.

Se trata de diseñar el plan pedagógico plasmado en el desarrollo del programa curricular, la unidad didáctica y la sesión de aprendizaje dentro de la diversidad intercultural y con un enfoque inclusivo. Mediante el conocimiento de las particularidades sociales, culturales y cognitivas de los alumnos, el conocimiento de los temas pedagógicos, la elección del material educativo, las técnicas educativas la valoración del aprendizaje” (Ministerio de Educación 2012, 18).

Habilidad del Manejo Administrativo.

Hace referencia a la habilidad para usar a su favor o del equipo, el recurso y relaciones para desarrollar las tareas concretas y enfrentar problemas. Se encarga de gestionar el presupuesto financiero y el uso apropiado del equipo e infraestructura del material educativo asignado, en pro de una enseñanza basada en la calidad para la obtención de los objetivos trazados (MINEDU, 2014, 42).

Manejo de la Didáctica.

Se trata de conducir el sistema educativo con conocimiento del dominio del contenido de las disciplinas establecidos en el plan curricular, mediante la utilización de estrategias y de los recursos disponibles, beneficiando el aprendizaje de estudiantes reflexivamente y crítica también, para solucionar algunos problemas en relación con sus prácticas, intereses y contextos culturales. (Ministerio de Educación 2012, p.2)

Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

Es la programación de la tarea pedagógica por medio de la producción de un esquema curricular, con su unidad didáctica y su sesión de aprendizaje (Ministerio de Educación, 2013).

Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

Es la configuración comunal basado en el aprendizaje, mediante las gestiones en la escuela o dentro de las redes educativas. (MINEDU, 2013, 48).

Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

Engloba al proceso y las prácticas que identifican la formación y desarrollo de la comunidad de profesionales docentes (MINEDU, 2013, 50).

Aplicación de un Sistema de Evaluación.

Consiste en la valuación continua del aprendizaje, según propósitos trazados en la institución, que permitan asumir decisiones y retroalimentar en los estudiantes y a la comunidad educativa, para lo cual debe considerarse las diferencias tanto individual como en el contexto cultural. (Ministerio de Educación 2012, 22).

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1. Tipo de investigación.

Es un estudio con enfoque cuantitativo, porque se utilizaron los datos de la población, las mismas que fueron transformados a datos cuantitativos para medir estadísticamente las dimensiones, así como la correlación entre las variables.

Carrasco (2009), menciona que “su objetivo no es de aplicación inmediata, ya que su fin es extender y ahondar en el conocimiento científico” (p.43), por lo que el estudio tiene un alcance descriptivo correlacional.

Es un estudio de alcance descriptivo correlacional, porque brindará información sobre el comportamiento de las variables, así como del nivel de correlación, las cuales sirven para compararlos con hallazgos anteriores, con estos resultados es posible confirmar o refutar los supuestos hipotéticos formulados en la presente investigación y las halladas en los antecedentes de estudio.

3.2. Diseño de investigación.

Tiene un diseño no experimental, de corte transversal descriptivo correlacional, según Carrasco (2009) el diseño “tiene la propiedad de consentir al investigador, para que se analice y estudie la correlación entre los hechos y los fenómenos de contexto (variables), buscando comprobar el grado de correlación entre las variables estudiadas” (p.73). No se manipula la variable independiente, por tanto, no se busca estudiar el efecto ocasionado por la manipulación.

Es un diseño de corte transversal porque los datos fueron recogidos en un solo momento del estudio.

3.5. Población y muestra.

Está compuesta por 73 personas, siendo 71 docentes y 2 directivos de la institución educativa “Antonio Raimondi” del distrito de San Luis, que laboraron durante el periodo del 2017.

Tabla 3.

Población de docentes y Directivos de la I.E. “Antonio Raimondi” del distrito de San Luis, que laboran el año 2017.

Nivel	Sexo		Total
	F	M	
Primaria	15	10	25
Secundaria	29	17	46
Directivos	1	1	2
TOTAL	45	28	73

Fuente: Asistencia de la I.E. “Antonio Raimondi” del Distrito de San Luis.

Muestra

Se determinó mediante muestreo no probabilístico (Carrasco, 2009), siendo intencional y censal, ya que se tienen contacto directo con los miembros de la población, facilitando la aplicación del instrumento de investigación; por lo tanto,

fue población y muestra ya que el universo de 73 personas se consideró también como muestra en su totalidad.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Se utilizó la encuesta. Mejía (2010), refiere que es una técnica la cual se realiza en muestras representativas de grupos extensos; usa procedimientos estándar de interrogación para obtener cotejos cuantitativos con variadas características objetivas y subjetivas de la población” (p.158).

Los instrumentos de investigación usados son dos escalas, las cuales son descritas a continuación:

a). Escala de valoración del líder pedagógico

Nombre: Escala de valoración del liderazgo pedagógico.

Autor: Propiedad del investigador

Objetivo: Determinar la percepción de liderazgo pedagógico que ejerce la institución educativa, por medio de los docentes en relación a las dimensiones capacidad de gestión, capacidad humana y capacidad técnica.

Lugar de aplicación: I.E. “Antonio Raimondi” del distrito San Luis.

Forma de aplicación: Individual y grupal.

Duración de la Aplicación: 20 Minutos.

Descripción del instrumento: El cuestionario tiene 20 ítems, con

Escalamiento de Likert:

Nunca=1

Casi nunca=2

A veces=3

Casi siempre=4

Siempre=

Los ítems de la prueba se distribuirán de la siguiente manera:

- a. Capacidad de gestión: 8 Ítems.
- b. Capacidad humana: 8 Ítems
- c. Capacidad técnica: 4 Ítems.

Interpretación: El escalamiento se interpretará según la tabla 4.

Tabla 4.

Interpretación de la prueba de escala de valoración del liderazgo directivo

	Bajo	Medio	Alto
Capacidad de gestión	8 – 17	18 – 25	25 - 34
Capacidad humana	8 – 17	18 – 25	25 - 34
Capacidad técnica	8 – 17	18 – 25	25 - 34
Liderazgo directivo	24 – 55	56 – 88	89 – 120

Fuente: Elaboración propia

b). Escala de valoración del desempeño docente.

Nombre: Escala de valoración del desempeño docente.

Autor: Elaboración propia

Objetivo: Determinar la autopercepción del desempeño del docente mediante los docentes relacionado a las dimensiones: Preparación para el aprendizaje, Enseñanza para el aprendizaje, Participación en la gestión, Profesionalidad e identidad docente.

Lugar de aplicación: I.E. Antonio Raimondi del Distrito de San Luis.

Forma de aplicación: Individual y grupal

Duración de la Aplicación: 20'

Descripción del instrumento: Cuestionario de 25 ítems, con Escalamiento de

Likert:

1. Nunca
2. Casi Nunca
3. Algunas veces
4. Frecuentemente
5. Muy frecuentemente

Los ítems de la prueba se distribuirán de la siguiente manera:

- a. Preparación para el aprendizaje: 5 Ítems.
- b. Enseñanza para el aprendizaje: 9 Ítems
- c. Participación en la gestión: 6 Ítems.
- d. Profesionalidad e identidad docente: 5 ítems.

Interpretación: El escalamiento se interpretará según la tabla 5.

Tabla 5.

Interpretación de la prueba de escala de valoración del desempeño docente

	Bajo	Medio	Alto
Preparación para el aprendizaje	5 – 11	12 – 18	19 - 25
Enseñanza para el aprendizaje	9 – 19	20 – 29	30 - 40
Participación en la gestión	6 – 13	14 – 22	23 - 30
Profesionalidad e identidad docente	5 – 11	12 – 18	19 - 25
Desempeño docente	25 – 58	56 – 91	92 – 125

Fuente: Elaboración propia.

Validación de los instrumentos.

Para validar estos dos instrumentos, se recurrió al juicio de expertos. Estos arrojaron un promedio del 97%, corroborándose la validación del instrumento N° 1 denominado cuestionario sobre el líder pedagógico, así como el instrumento N° 2 denominado cuestionario sobre desempeño docente, cuyos formatos de validación se encuentran en el anexo.

La opinión de los expertos es que el instrumento es válido en su contenido, criterio, y constructo, valorándolo como aceptable, según los indicadores valorados. Esto puede observarse en las tablas 6 y 7.

Tabla N° 6.*Criterios de validación de los instrumentos*

Indicadores	Criterios	Promedio de Valoración del Instrumento			Promedio %
		Exp.1	Exp.2	Exp3	
1. Claridad	Está formulado con el lenguaje apropiado	93	98	88	95
2. Objetividad	Está expresado en conducta observable	95	100	95	98
3. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología	95	95	95	95
4. Organización	Existe una organización Lógica	90	95	90	98
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad	90	93	95	95
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos del sistema metodológico y científico	95	93	88	95
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos, científicos acordes a la tecnología educativa	95	95	95	95
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores, dimensiones	95	95	95	98
9. Metodología	Responde al propósito del trabajo bajo los objetivos a lograr.	95	98	95	95
10. Pertinencia	El instrumento es adecuado al tipo de Investigación	95	98	95	95
Promedio de validación		97	98	96	94%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N^a 7

Validación de los instrumentos por expertos.

Dr. Ochoa Tataje, Víctor	Dr. Víctor PASTOR TALLEDO	Dr. José MANSILLA GARAYAR
97 %	98%	96%
Total, del promedio de valoración: 97 %		

Fuente: Elaboración propia.

Confiabilidad de los instrumentos.

Los cuestionarios fueron expuestos a un examen de consistencia mediante el alfa de Cronbach, considerándose escalas de confiabilidad según se muestra en la tabla 8, para lo cual se realizó el siguiente procedimiento:

Tabla 8.

Niveles de fiabilidad aplicados a los instrumentos.

No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.001 a 0.490
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.9 a 1

Fuente: Estadística aplicada a las investigaciones. Acuña, E. 2015.

Formula usada:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

k = Número de ítems

S_i^2 = Varianza de cada ítem

S_T^2 = Varianza total

Según el procedimiento realizado, se obtuvo los siguientes resultados, tal como se muestra en la tabla 9.

Tabla N° 9

Confiabilidad del instrumento Líder pedagógico.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.982	20

Interpretación:

En la tabla 9, se puede observar el resultado del alfa de Cronbach, el cual da por resultado una fuerte confiabilidad en el instrumento Líder pedagógico.

Tabla N° 10

Confiabilidad del instrumento Desempeño docente.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.982	25

En la tabla 10, se puede observar el resultado del alfa de Cronbach, el cual da por resultado una fuerte confiabilidad en el instrumento Desempeño docente.

3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Primero se aplicó el cuestionario a la población diana en investigación, para recolectar datos y posteriormente analizarlos, luego se elaboró una base de datos con las respuestas codificadas en la hoja de cálculo Excel.

El programa en español de SPSS v22.0, realizó el análisis de los datos. La estadística descriptiva e inferencial fueron los elegidos para el análisis de datos, obteniéndose los resultados oportunos a la investigación. Los hallazgos se representaron en tablas de frecuencia con porcentajes y en gráficos también respectivamente, relacionados con los objetivos e hipótesis formulados en este estudio.

Se comprobó la hipótesis mediante la estadística inferencial, en este caso, Rho de Spearman. El nivel de significancia trabajado fue del 5% y la confiabilidad del 95%.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados por variables.

En esta sección son mostrados los hallazgos del estudio, entre la relación de las variables planteadas. Se asignó valores con un escalamiento y niveles también para las variables (V_1 y V_2), con sus dimensiones respectivas, con los rangos asignados, la información fue analizada e interpretada con el paquete estadístico SPSS v22, con el cual se aplicó los estadígrafos descriptivos tales como frecuencias y porcentajes. Se trabajó con la correlación de Rho de Spearman en la comprobación de la hipótesis.

Tabla 11.

Análisis descriptivo de la variable. Liderazgo directivo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
	A veces	2	2,7	2,7
	Casi siempre	43	58,9	61,6
	Siempre	28	38,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0

Interpretación.

El 58,9% de encuestados identifico que casi siempre hubo liderazgo pedagógico en la I.E, el 38,4% de encuestados indico que siempre hubo liderazgo

pedagógico y el 2,7% de ellos indico que a veces había liderazgo pedagógico en la I.E en estudio, según se observa en el gráfico 2.

Gráfico 2.

Análisis descriptivo de la variable. Liderazgo directivo.

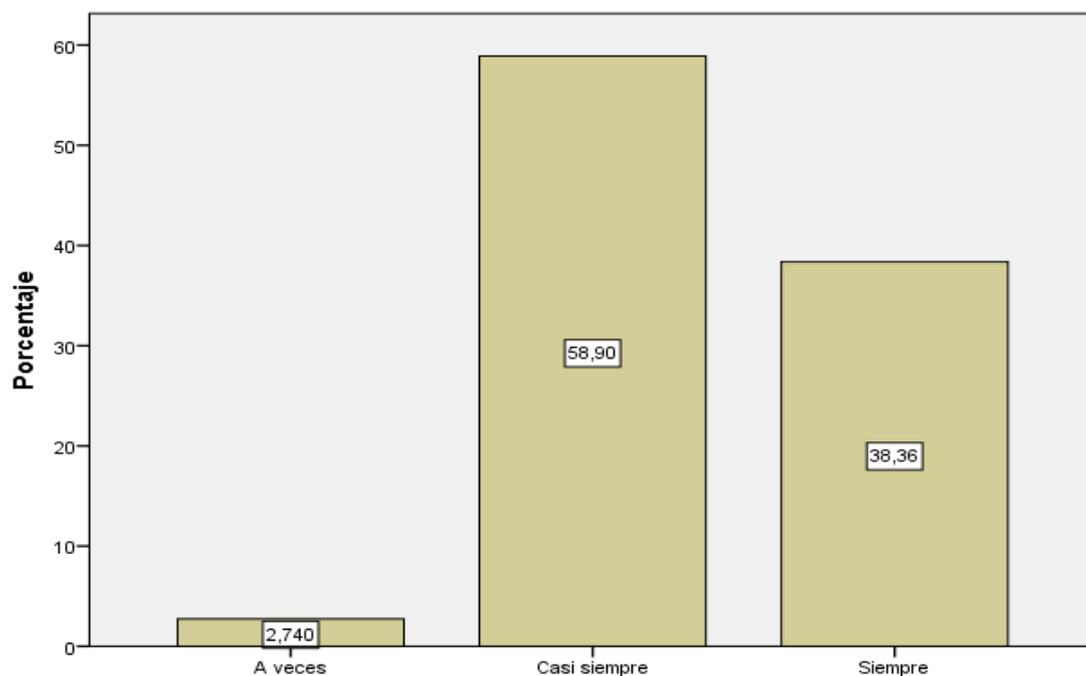


Tabla 12.

Análisis descriptivo de la dimensión. Capacidad de gestión.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
A veces	2	2,7	2,7	2,7
Casi siempre	36	49,3	49,3	52,1
Siempre	35	47,9	47,9	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Interpretación.

El 49,3% de encuestados identifico que casi siempre hubo capacidad de gestión en la I.E, el 47,9% de encuestados indico que siempre hubo capacidad de gestión y el 2,7% de ellos indico que a veces había capacidad de gestión en la I.E en estudio, según se observa en el gráfico 3.

Gráfico 3.

Análisis descriptivo de la dimensión. Capacidad de gestión.

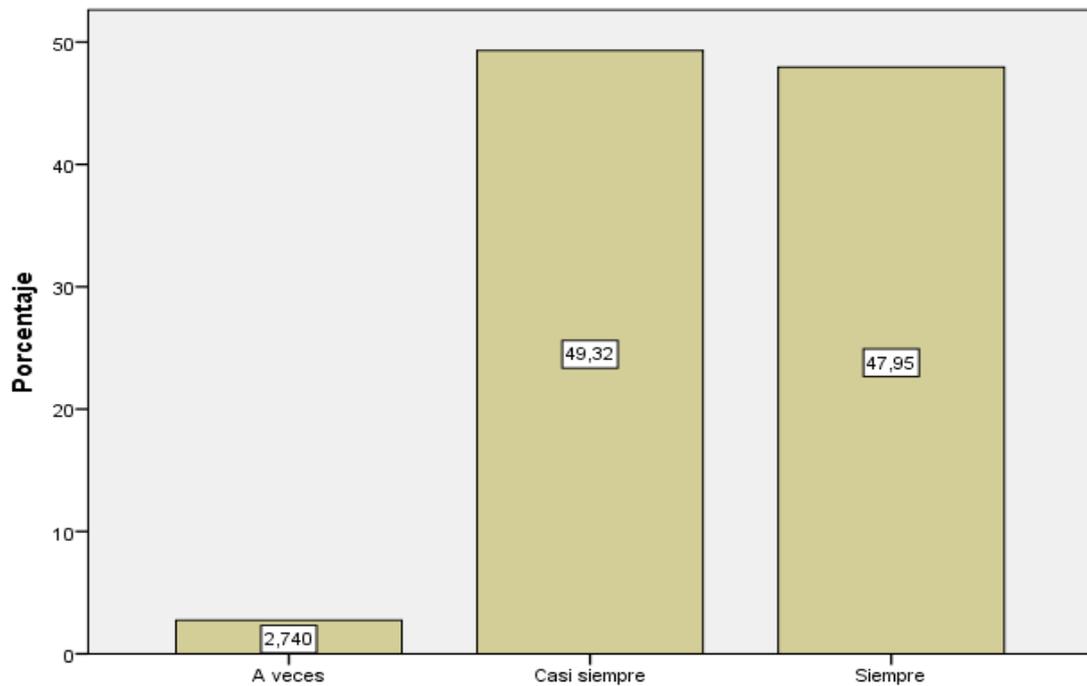


Tabla 13.

Análisis descriptivo de la dimensión. Capacidad Humana.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
A veces	2	2,7	2,7	2,7
Casi siempre	35	47,9	47,9	50,7
Siempre	36	49,3	49,3	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Interpretación.

El 49,3% de encuestados identifico que casi siempre hubo capacidad humana en la I.E, el 47,9% de encuestados indico que siempre hubo capacidad humana y el 2,7% de ellos indico que a veces había capacidad humana en la I.E en estudio, según se observa en el gráfico 4.

Gráfico 4.

Análisis descriptivo de la dimensión. Capacidad Humana.

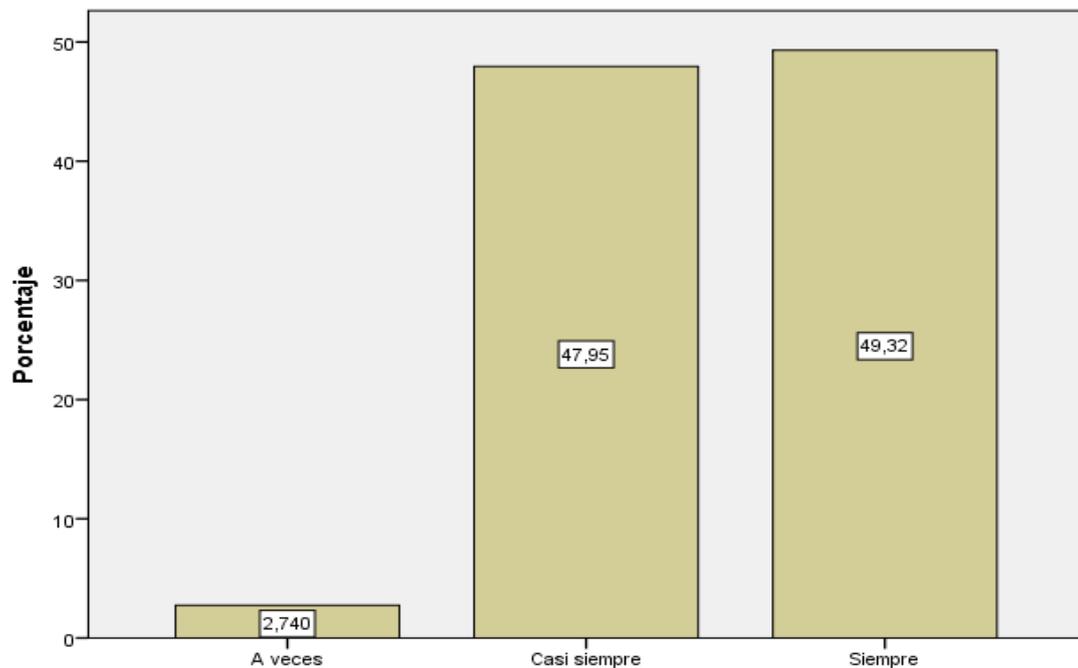


Tabla 14

Análisis descriptivo de la dimensión. Capacidad técnica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
A veces	2	2,7	2,7	2,7
Casi siempre	36	49,3	49,3	52,1
Siempre	35	47,9	47,9	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Interpretación.

El 49,3% de encuestados identifico que casi siempre hubo capacidad técnica en la I.E, el 47,9% de encuestados indico que siempre hubo capacidad técnica y el 2,7% de ellos indico que a veces había capacidad técnica en la I.E en estudio, según se observa en el gráfico 5.

Gráfico 5.

Análisis descriptivo de la dimensión. Capacidad técnica.

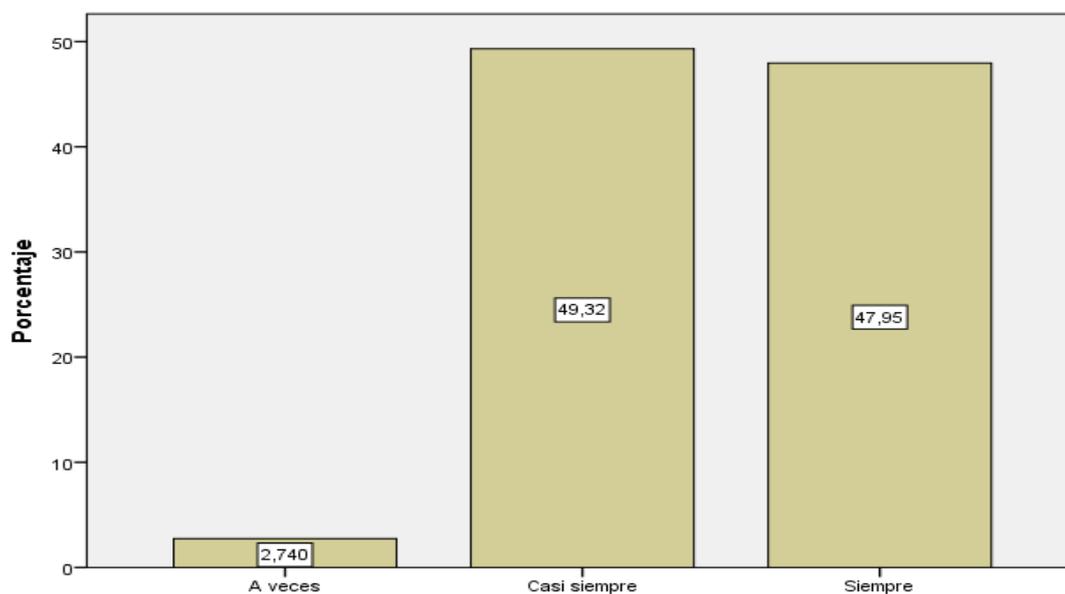


Tabla 15.

Análisis descriptivo de la variable. Desempeño docente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
A veces	1	1,4	1,4	1,4
Casi siempre	58	79,5	79,5	80,8
Siempre	14	19,2	19,2	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Interpretación.

El 79,5% de encuestados identifico que casi siempre hubo desempeño docente en la I.E, el 19,2% de encuestados indico que siempre hubo desempeño docente y el 1,4% de ellos indico que a veces había desempeño docente en la I.E en estudio, según se observa en el gráfico 6.

Gráfico 6.

Análisis descriptivo de la variable. Desempeño docente.

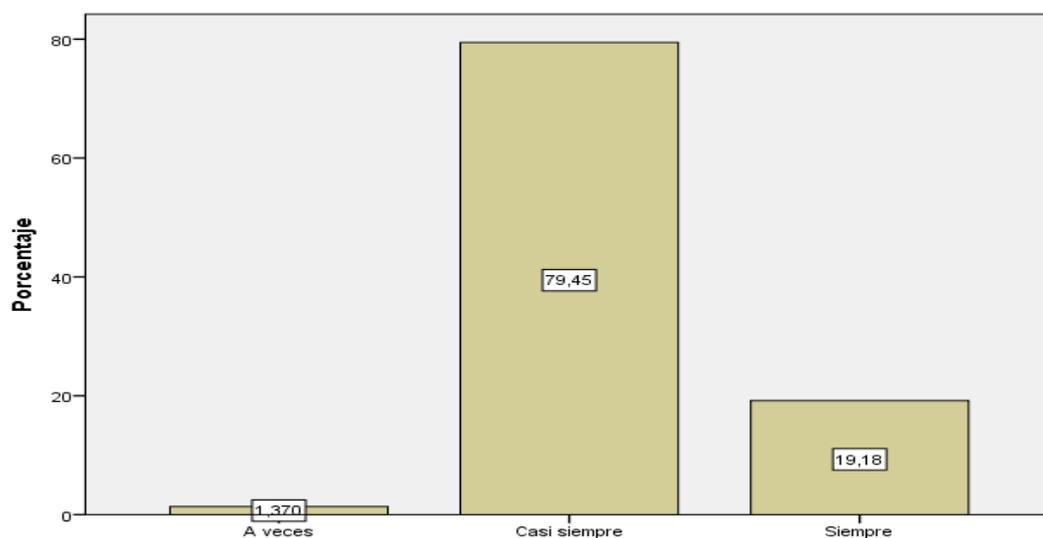


Tabla 16.

Análisis descriptivo de la dimensión. Preparación para el aprendizaje.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
	A veces	5	6,8	6,8
	Casi siempre	43	58,9	65,8
	Siempre	25	34,2	100,0
	Total	73	100,0	100,0

Interpretación.

El 58,9% de encuestados indico que casi siempre había preparación para el aprendizaje en la I.E, el 34,2% de encuestados indico que siempre había preparación para el aprendizaje y el 6,8% de ellos indico que a veces había preparación para el aprendizaje por parte de los docentes en la I.E en estudio, esto se puede apreciar en el gráfico 7.

Gráfico 7.

Análisis descriptivo de la dimensión. Preparación para el aprendizaje.

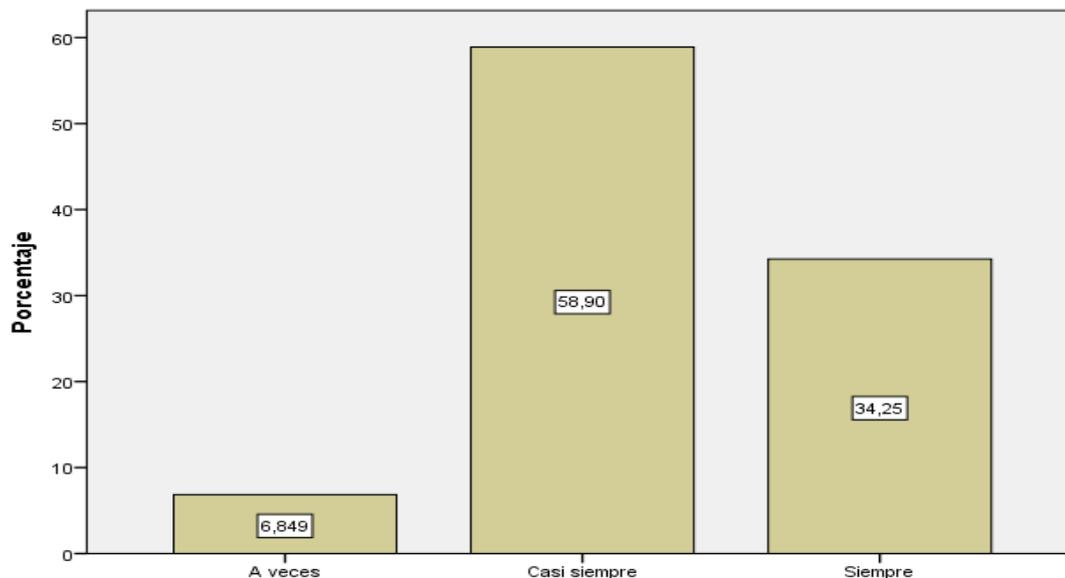


Tabla 17.

Análisis descriptivo de la dimensión. Enseñanza para el aprendizaje.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
	A veces	4	5,5	5,5
	Casi siempre	39	53,4	58,9
	Siempre	30	41,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0

Interpretación.

El 53,4% de encuestados indico que casi siempre había enseñanza para el aprendizaje en la I.E, el 41,1% de encuestados indico que siempre había enseñanza para el aprendizaje y el 5,5% de ellos indico que a veces había enseñanza para el aprendizaje por parte de los docentes en la I.E en estudio, según se observa en el gráfico 8.

Gráfico 8.

Análisis descriptivo de la dimensión. Enseñanza para el aprendizaje.

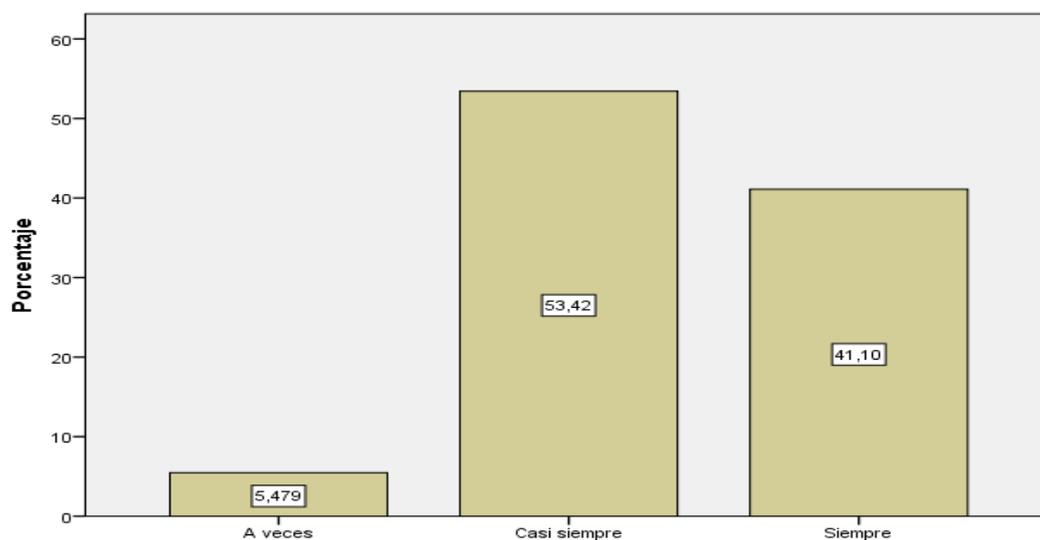


Tabla 18.

Análisis descriptivo de la dimensión. Participación en la gestión.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
	A veces	11	15,1	15,1
	Casi siempre	47	64,4	79,5
	Siempre	15	20,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0

Interpretación.

El 64,4% de encuestados indico que casi siempre había participación en la gestión en la I.E, el 20,5% de encuestados indico que siempre había participación en la gestión y el 15,1% de ellos indico que a veces había participación en la gestión por parte de los docentes en la I.E en estudio, esto se puede apreciar en el gráfico 9.

Gráfico 9

Análisis descriptivo de la dimensión. Participación en la gestión

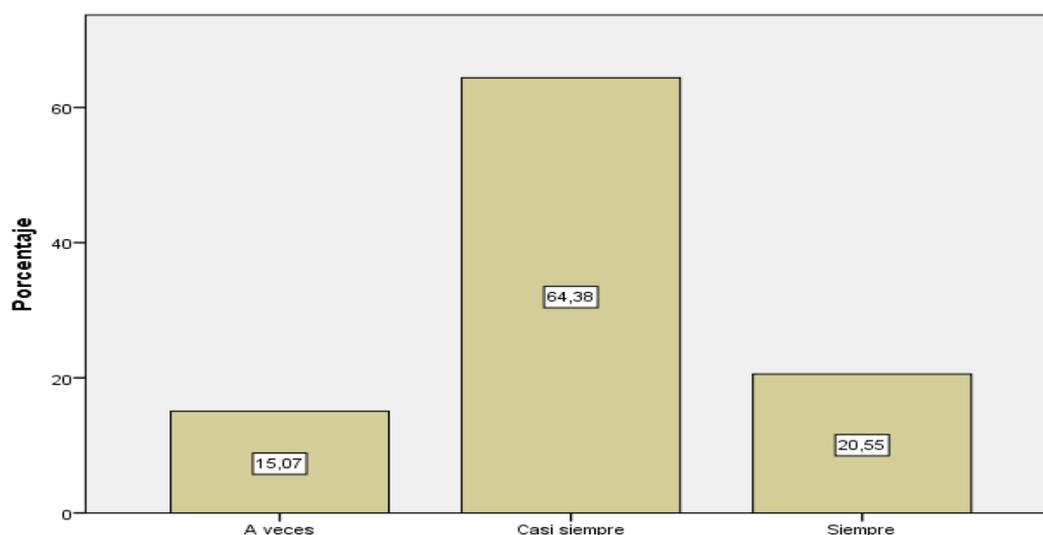


Tabla 19

Análisis descriptivo de la dimensión. Profesionalidad e identidad docente

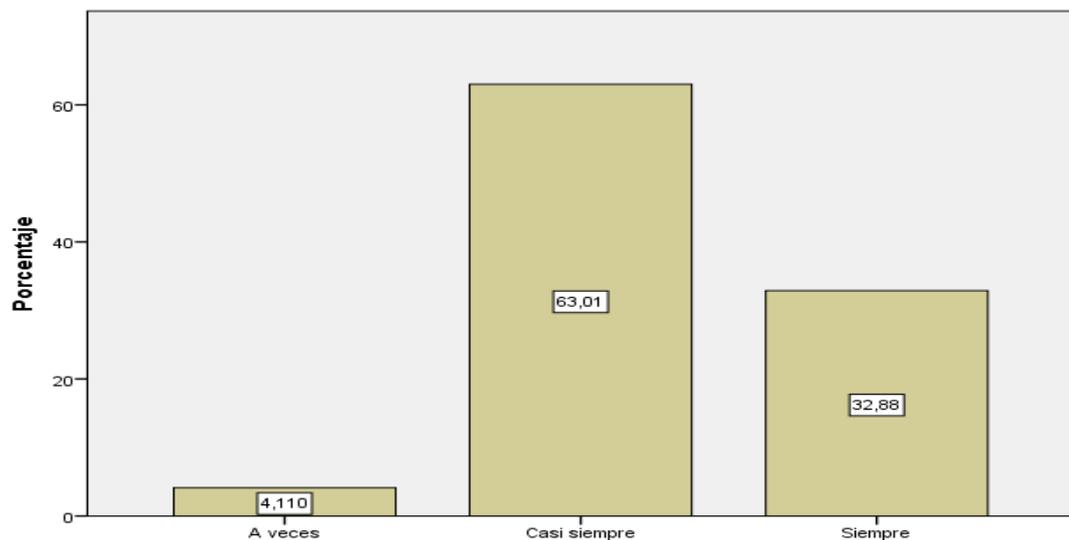
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	3	4,1	4,1	4,1
	Casi siempre	46	63,0	63,0	67,1
	Siempre	24	32,9	32,9	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Interpretación.

El 63% de encuestados indico que casi siempre había profesionalidad e identidad docente en la I.E, el 32,9% de encuestados indico que siempre había profesionalidad e identidad docente y el 4,1% de ellos indico que a veces había profesionalidad e identidad docente en la I.E en estudio, esto se puede apreciar en el gráfico 10.

Gráfico 10

Análisis descriptivo de la dimensión. Profesionalidad e identidad docente



4.2. Contrastación de hipótesis

Planteamiento de la hipótesis general.

Ho: El liderazgo pedagógico no tiene relación con el desempeño docente de la I.E. “Antonio Raimondi” Lima – 2017.

H1: El liderazgo pedagógico tiene relación con el desempeño docente de la I.E. “Antonio Raimondi” Lima – 2017.

Nivel de confianza y significancia.

En esta investigación se trabajó con un nivel de significancia (α) al 5%, para comprobar la hipótesis ($\alpha = 0.05$), siendo el nivel de confianza al 95%. ($1 - \alpha = 0.95$).

Tabla 20

Prueba de la Hipótesis general

	Desempeño docente	Correlación significativa	Significancia
Liderazgo pedagógico	0,650	0,01	0,000

Interpretación.

Los valores de prueba que arroja la prueba de hipótesis es $p= 0,000$, resultando altamente significativo. Motivo por el cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Esto concluye que el liderazgo pedagógico se relaciona significativamente con el desempeño docente de la I.E. “Antonio Raimondi” Lima – 2017.

Planteamiento de la primera hipótesis específica.

Ho: La capacidad de gestión no tiene relación con el desempeño docente de la I.E.

I.E. “Antonio Raimondi” Lima – 2017.

H1: La capacidad de gestión tiene relación significativa con el desempeño docente de la I.E. I.E. “Antonio Raimondi” Lima – 2017.

Nivel de confianza y significancia.

En esta investigación se trabajó con un nivel de significancia (α) al 5%, para comprobar la hipótesis ($\alpha = 0.05$), siendo el nivel de confianza al 95%. ($1 - \alpha = 0.95$).

Tabla 21

Prueba de la primera hipótesis específica

	Desempeño docente	Correlación significativa	Significancia
Liderazgo pedagógico	0,760	0,01	0,000

Interpretación.

Los valores de prueba que arroja la prueba de hipótesis es $p= 0,000$, resultando altamente significativo. Motivo por el cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Esto concluye que la capacidad de gestión tiene relación significativa con el desempeño docente de la I.E. “Antonio Raimondi” Lima – 2017.

Planteamiento de la segunda hipótesis específica.

Ho: La capacidad humana no tiene relación con el desempeño docente de la I.E.

“Antonio Raimondi” Lima – 2017.

H1: La capacidad humana tiene relación con el desempeño docente de la I.E.

“Antonio Raimondi” Lima – 2017.

Nivel de confianza y significancia.

En esta investigación se trabajó con un nivel de significancia (α) al 5%, para comprobar la hipótesis ($\alpha = 0.05$), siendo el nivel de confianza al 95%. ($1 - \alpha = 0.95$).

Tabla 22

Prueba de la segunda hipótesis específica

	Desempeño docente	Correlación significativa	Significancia
Liderazgo pedagógico	0,620	0,01	0,000

Interpretación.

Los valores de prueba que arroja la prueba de hipótesis es $p= 0,000$, resultando altamente significativo. Motivo por el cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Esto concluye que la capacidad humana tiene relación significativa con el desempeño docente de la I.E. “Antonio Raimondi” del distrito de San Luis, Lima – 2017.

Planteamiento de la tercera hipótesis específica.

Ho: La capacidad técnica no tiene relación con el desempeño docente de la I.E.

“Antonio Raimondi” Lima – 2017.

H1: La capacidad técnica tiene relación con el desempeño docente de la I.E.

“Antonio Raimondi” Lima – 2017.

Nivel de confianza y significancia.

En esta investigación se trabajó con un nivel de significancia (α) al 5%, para comprobar la hipótesis ($\alpha = 0.05$), siendo el nivel de confianza al 95%. ($1 - \alpha = 0.95$).

Tabla 23

Prueba de la tercera hipótesis específica

	Desempeño docente	Correlación significativa	Significancia
Liderazgo pedagógico	0,620	0,01	0,000

Interpretación.

Los valores de prueba que arroja la prueba de hipótesis es $p= 0,000$, resultando altamente significativo. Motivo por el cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Esto concluye que la capacidad técnica tiene relación significativa con el desempeño docente de la I.E. “Antonio Raimondi” del distrito de San Luis, Lima – 2017.

4.3. Discusión de resultados.

Considerando que el objetivo general del estudio fue determinar la relación del liderazgo pedagógico con el desempeño docente de la Institución Educativa “Antonio Raimondi” del distrito de San Luis, Lima – 2017. El resultado final de la comprobación de la hipótesis (con evidencia estadística), dio un valor de prueba $p = 0,000$, resultando altamente significativo.

El resultado está relacionado con las justificaciones ejecutadas por investigadores de nivel internacional y nacional, tales como:

Gómez (2017) realizó su investigación *Modelo de liderazgo pedagógico y su impacto en el desempeño docente en el ámbito de la educación particular, subvencionada, Chile*; el propósito fue trazar un modelo de liderazgo pedagógico y evaluar el impacto en el desempeño docente. Metodología: fue una investigación aplicada, con enfoque cualitativo teórico, basado en un estudio de casos; la estrategia

utilizada fue basada en 4 fases: fase conceptual, de diseño, de aplicación y conclusiones.

Considerando que el primer objetivo específico de este estudio fue identificar la correlación de la capacidad de gestión con el desempeño docente de la Institución Educativa. “Antonio Raimondi” del distrito de San Luis, Lima – 2017. El resultado final de la comprobación de la hipótesis (con evidencia estadística), dio un valor de prueba $p = 0,000$, resultando altamente significativo.

Arismendi, Pereira, Poveda y Sarmiento (2016) realizaron la investigación *Prácticas de desempeño docente que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá*, con el propósito de señalar a las prácticas de desempeño docente como un logro en el desarrollo de las políticas de calidad en los colegios públicos. Metodología: basado en la hermenéutica, con un enfoque cualitativo, la técnica fue una encuesta abierta aplicada a docentes y directivos y el análisis de contenido y discursivo. Concluyen que, según la categoría Política, los directores profesores lideraban la política y el poder de los profesores, incluidos los otros integrantes de la institución haciéndose visible que el sistema educativo debía implementar tácticas de formación, capacitación y práctica como parte de una gestión innovadora, para que los directivos se beneficien, sobre todo para el desarrollo de habilidades y competencias directivas que promuevan la transformación educativa planteada por la política pública de calidad, teniendo su fundamento en las acciones pedagógicas del PEI y POA. Resultando la responsabilidad en el director, para liderar la institución en el área educativo, requiriendo del sistema estrategias para formar y capacitar al director que lo

involucra en el entendimiento de la gestión, desarrollando habilidad y competencia que lo respalden en este proceso.

Considerando que el segundo objetivo específico del estudio fue indicar la correlación de la capacidad humana con el desempeño docente de la Institución Educativa “Antonio Raimondi” del distrito de San Luis, Lima – 2017. El resultado final de la comprobación de la hipótesis (con evidencia estadística), dio un valor de prueba $p = 0,000$, resultando altamente significativo. Estos resultados se relacionan con los obtenidos por Arana y Coronado (2017), quienes realizaron un estudio que buscaba establecer si existía relación del liderazgo ejecutivo y labor del profesor. Para ello utilizó el Cuestionario de liderazgo directivo de Paz H. y Zamora C. El cual fue aplicado a toda la población conformada por 48 docentes. El desempeño docente fue medido basado en las evaluaciones que se obtuvieron del área directiva del centro educativo. Finalmente quedó establecida la relación entre liderazgo ejecutivo y labor del profesor, predominando el líder transformacional y el elevado desarrollo de los profesores en este centro educativo.

Así mismo, considerando que el tercer objetivo específico de este estudio fue establecer la correlación de la capacidad técnica con el desempeño docente de la Institución Educativa “Antonio Raimondi” del distrito de San Luis, Lima – 2017. El resultado final de la comprobación de la hipótesis (con evidencia estadística), dio un valor de prueba $p = 0,000$, resultado altamente significativo. Estos resultados se relacionan con los obtenidos por Ayvar (2014) quien realizó un estudio básico, cuyas variables fueron, liderazgo pedagógico de la dirección y desempeño docente. Se desarrolló en colegios secundarios de Villa María del Triunfo. La población la

conformaron 4 directores y 200 profesores, la muestra 4 directores y 132 docentes. Es un estudio transaccional, correlacional causal. Desarrollándose dos cuestionarios validados: uno para cada variable. Desarrolla la hipótesis de que existe influencia significativa del líder de la dirección sobre el trabajo del profesor.

Esto deriva en la aceptación de la hipótesis alternativa y en el rechazo de la hipótesis nula, observándose con el estadístico Kruskal-Wallis esta influencia con un nivel de confianza de 95% con valor $p = 0.00$; la regresión lineal con la finalidad de observar mostró 42,4% de influencia del líder en el desempeño del profesor.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Primero. Los valores de prueba que arroja la prueba de hipótesis es $p= 0,000$, resultando altamente significativo. Motivo por el cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Esto concluye que el liderazgo pedagógico se relaciona significativamente con el desempeño docente de la Institución Educativa “Antonio Raimondi” Lima – 2017.

Segundo. Los valores de prueba que arroja la prueba de hipótesis es $p= 0,000$, resultando altamente significativo. Motivo por el cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Esto concluye que la capacidad de gestión tiene relación significativa con el desempeño docente de la Institución Educativa “Antonio Raimondi” Lima – 2017.

Tercero. Los valores de prueba que arroja la prueba de hipótesis es $p= 0,000$, resultando altamente significativo. Motivo por el cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Esto concluye que la capacidad humana tiene relación significativa con el desempeño docente de la Institución Educativa “Antonio Raimondi” Lima – 2017.

Cuarto. Los valores de prueba que arroja la prueba de hipótesis es $p= 0,000$, resultando altamente significativo. Motivo por el cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Esto concluye que la capacidad técnica tiene relación significativa con el desempeño docente de la Institución Educativa “Antonio Raimondi” Lima – 2017.

5.2. Recomendaciones

- Primera. Recomendamos al director y subdirectores de la institución a desarrollar talleres de liderazgo directivo y afianzamiento de relaciones interpersonales con docentes y personal administrativo.
- Segunda. Recomendamos al director desarrollar capacitaciones sobre la gestión directiva y liderazgo en favor de crear conciencia acerca de la labor realizada por los directivos, así como mostrar transparencia en cada una los procesos de gestión.
- Tercera. Recomendamos al director y sub directores en desarrollar capacitaciones y actualización sobre clima institucional en favor de mejorar las buenas relaciones entre los individuos de la comunidad educativa.
- Cuarta. Recomendamos al director y sub directores en desarrollar alianzas estratégicas con otras instituciones de educación superior para elevar el nivel académico de los docentes se en el ámbito de la especialidad como el pedagógico, para la mejoría del desempeño docente en el aula.

BIBLIOGRAFÍA

- Alterio Gonzales, H y Pérez Huidobro, T. (2009). *Evaluación de la función docente según el desempeño de los profesores y la opinión estudiantil*. Cuba: Editorial Educación Media Superior.
- Alvear Ruíz, H. (2012). *Liderazgo institucional y liderazgo del sistema: una investigación sobre un liderazgo*. Chile: Ediciones Educar.
- Álvarez Janampa, M. (2015). *El liderazgo positivo y compartido. Padres y maestros*. Lima: Fondo Editorial UNMSM.
- Ahumada Torres, L. (2010). *Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional: Tensiones y contradicciones de la ley de subvención escolar preferencial en un contexto rural. Psicoperspectivas*. Arequipa: Fondo Editorial UNSA.
- Aquino Herrera, G. (2009). *Gestión educativa del director, estilo de liderazgo y desempeño de los docentes*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.
- Benavides Guerra, O. (2002). *Competencias y competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Brugué Delfín, Q. Gallego Juárez, R. González Suarez, S. (2010). *El liderazgo en los Centros Educativo Aproximación teórica y Marco Legal*. España: Fundación Jaume Bofill. Documentos de trabajo.
- Carrasco Loza, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Ed. San Marcos.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc. Graw-Hill.
- Davenport Ybarra, T. (2000). *Capital Humano*. México: Mc. Graw-Hill.

- Coronel Méndez, J. Moreno Núñez, E. y Padilla Boza, M. (2002). *La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: Contribuciones y retos planteados desde una óptica de género*. Lima: Ediciones Educación.
- Drucker Hertz, P. (2002). *The Discipline of Innovation*. EE. UU: Harvard Business School Publishing.
- Elmore Figari, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Chile: Fundación Chile.
- Frederickson Smith, K. (2003). *The public administration theory primer*. Boulder. EE. UU: Westview Press.
- García Slater, Ch. López-Gorosave, G. (2011). *El director escolar novel: estado de la investigación y enfoques teóricos*. Colombia: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- Gaziel Geronimo, L. (2008). *Principal's performance assessment. Empirical evidence from an Israeli case study. Educational Management and Administration Leadership*. EE. UU: Westview Press.
- Hernández Sampieri, R. Fernández, C., y Baptista, M. (2010) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Educación. (5ª Ed.).
- Horn Marfan, J. (2010). *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar*. Chile: Ediciones Psicoperspectivas.
- Kerlinger, F. (1983). *Investigación del comportamiento. Técnicas y Metodología*. México: Editorial Interamericana.
- Leithwood, K., Harris, A., Y Hopkins, D. (2008). *Seven strong claims about successful school leadership. School Leadership & Management*, EE. UU: Westview Press.

- León Vera, O. y Montero Neciosup, I. (2003). *Métodos de investigación en Psicología y Educación*. España: McGraw-Hill. (3ª ed.).
- Longo Hizar, F. (2008). *Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. Capital Humano*. México: Fondo Editorial UTEC.
- López Garayar, J. (1999). *Procesos de investigación*. Ecuador: Ed. Panapo.
- Losada Parra, C. (2007). *Liderar en l'àmbit públic*. España: Escola d'Administración sIPública.
- Manzi, J., González, R., y Sun, Y. (2011). *La evaluación docente*. Chile: MIDE-Universidad Católica.
- Marqués, P. (2002). *Calidad e innovación educativa en los centros*. Colombia: Fondo Editorial PUCC.
- Martínez Barrios, L. (2009). *Clima Organizacional*. México: Universidad autónoma de México.
- Medina Díaz, A. y Gómez Ferro, R. (2014). *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria*. Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Medina, A. y Gento, S. (1996). *Organización Pedagógica del nuevo Centro educativo*. España: UNED.
- Medina Kapla, C. (2013). *Formación de líderes, inteligencia emocional y formación del talento*. España: Universitat
- MINEDU (2012). *Plan estratégico Sectorial Multianual*. Lima: (PESEM). R.M. 0518.
- MINEDU (2013). *Resultados ECE 2013*. Lima: Ministerio de Educación.
- MINEDU (2013). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: Fondo Editorial del Ministerio de Educación.

- Montalvo Uriel, W. (2011). *El clima organizacional y desempeño docente*. Lima. Fondo Editorial UNE.
- Mulford Jeryk, B. (2006). *Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria*. Cuba: Fondo Editorial UNER
- Muñoz, G y Marfan, J. (2011). *Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo*. Chile: Centro de Investigación Educativa Latinoamericana.
- Nussbaum Pérez, M. (2012). *Crear capacidades. Propuestas para el desarrollo humano*. Madrid: Paidós.
- OCDE (2010). *Programa para la Evaluación Internacional*. España: Ministerio de Educación.
- OREALC/UNESCO (2007). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Un estudio comparado entre 50 países de América y Europa*. México. Fondo Editorial Fema.
- Robbins Orna, P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Sánchez Olano, C. Reyes Torres, M. (1998) *Metodología y diseños de la investigación científica*. Lima: UDEGRAF.
- SIECE. (2011). *Evaluación Docente*. Colombia: Secretaria de Educación.
- Tejedor Juárez, F., y García-Valcárcel, A. (2010). *Evaluación del desempeño docente*. España: Ediciones Pedagogía.
- UNESCO. (2004). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. San Juan de Puerto Rico: CEPAL.
- Valdés, Karrer, H. (2004). *El desempeño del maestro y su evaluación*. Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Zarate Polar, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente*. Lima. Fondo Editorial UNMSM.