

## Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente

### Pedagogical leadership, new perspectives for teacher performance

Angela C. Casas Mallma<sup>1</sup>

#### Resumen

El objetivo de la investigación es demostrar que existe una relación positiva entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el nivel secundario de la Institución Educativa pública "María Parado de Bellido" del distrito del Rímac, Lima, 2017. El enfoque es cuantitativo, con diseño transeccional, de tipo correlacional. La muestra fue de 280 estudiantes, 44 docentes y 3 directivos a quienes se aplicó una encuesta. La validación se realizó a partir del juicio de expertos, con un resultado de 92%; además se empleó la prueba de Alfa de CronBach, obteniendo 0,916 de fiabilidad determinándose su consistencia interna con tendencia muy alta. La hipótesis alterna sostiene que existe una relación positiva entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el nivel secundario de la Institución en estudio. Para la contrastación de hipótesis se utilizó la correlación de Pearson entre las variables de estudio. Como el Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto ambas variables tienen una correlación directa y alcanza un nivel de 0.897 que corresponde a un nivel correlación positiva alta. Se concluye que a mayor liderazgo pedagógico del director, mayores serán los niveles de desempeño de los docentes. De manera análoga, si en el liderazgo del director no prioriza su rol de líder pedagógico como el centro de su labor, el desempeño de los docentes será deficiente.

**Palabras clave:** Liderazgo pedagógico, director, aprendizaje, desempeño docente.

#### Abstract

The research objective is to demonstrate that there is a positive relationship between the principal's pedagogical leadership and the teaching performance at the secondary level of "María Parado de Bellido" school, Rímac district, Lima - 2017. The research approach is quantitative with transactional design, and correlational type. The sample was 280 students, 44 teachers and 3 principals to whom a survey was applied. For the validation was made from the expert judgment, with a result of 92%, also used the Cronbach's Alpha test, obtaining 0,916 of reliability, determining its internal consistency with very high tendency. The alternative hypothesis holds that there is a positive relationship between the principal's pedagogical leadership and the teaching performance at the secondary school level under investigation. For the contrasting hypothesis, the Pearson correlation was used among the research study variables. As the Value  $p = 0.000 < 0.05$ , the null hypothesis is rejected, and the alternative hypothesis is accepted. Therefore, both research variables have a direct correlation and reach a level of 0.897 that corresponds to a high positive correlation level. It is concluded that the greater principal's pedagogical leadership will be the higher teachers' performance levels. Similar manner, if the principal's leadership does not prioritize his role as pedagogical leader as the center of his work, the teachers' performance will be deficient.

**Keywords:** Pedagogical leadership, principal, learning, teaching performance.

<sup>1</sup>Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú

**E-mail,** <sup>1</sup>[angelacasas.casas@gmail.com](mailto:angelacasas.casas@gmail.com)

**Orcid ID:** <sup>1</sup><https://orcid.org/0000-0002-8536-2726>

Recibido: 10 de setiembre de 2018

Aceptado para publicación: 20 de febrero de 2019

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



## Introducción

Uno de los asuntos en que la mayoría de los países del mundo de este siglo está de acuerdo, es sobre el rol fundamental que tiene la educación en el desarrollo social y económico de las naciones.

La UNESCO (2011) señala que en la actualidad el número de personas que recibe educación es el más alto de la historia, incluso los países con mayor pobreza han aumentado sus índices de escolaridad, corroborándose con ello la expansión del servicio educativo a nivel mundial. Sin embargo, se considera que lo que demanda la sociedad actual va más allá de tener aulas llenas de estudiantes; requiere de cambios que hagan posible una educación de calidad y que esta logre ser un instrumento de desarrollo social para solucionar los problemas de estos tiempos.

El derecho a la educación está reconocido tácitamente en los principales documentos como en el artículo 26 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) el cual señala que toda persona tiene derecho a la educación; en la Constitución Política del Perú (1993) se hace referencia al papel del Estado como promotor de desarrollo científico y tecnológico del país, el cual será posible mediante la educación.

Asimismo, el artículo 2° de la Ley Nro. 28044, Ley General de Educación, (2003) señala que la educación es un servicio brindado por el Estado y se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad. De acuerdo a lo establecido por dicha ley, la institución educativa constituye uno de los ámbitos en los que se desarrolla la educación. A este nivel, es fundamental que se den las acciones más significativas para la tan ansiada calidad de la educación. Para lograrlo, cumplen un rol sustancial los directores y los docentes.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, el presente trabajo de investigación tiene como propósito establecer la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente. Dicho propósito es de gran relevancia, pues existe un generalizado desconocimiento de los líderes de las instituciones educativas sobre el impacto

que ellos causan en el aprendizaje y desempeño de los docentes a su cargo, pues existe una creencia generalizada de que es el docente -quien ejecuta directamente la acción pedagógica- el único responsable de los buenos y malos resultados del aprendizaje.

En este contexto se hace necesario replantear en la práctica el rol del director, quien ha asumido, por muchos años, un papel únicamente administrativo y burocrático, dejando de lado su rol principal, el de ser un líder pedagógico. A partir de eso se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente?

Para responder dichos cuestionamientos se realizó una investigación de tipo cuantitativa, teniendo como población a estudiantes, docentes y directivos de la institución educativa María Parado de Bellido del distrito del Rímac, Lima, durante el año 2017.

Para el logro de la calidad educativa influyen muchos factores, algunos relacionados con el entorno cultural, social y económico de los estudiantes; sin embargo, hay otros elementos de gran relevancia dentro de las escuelas que también influyen en tal objetivo. Es el caso de la gestión y el liderazgo que ejercen los directores, siendo su participación un elemento fundamental cuando se quiere lograr una educación de calidad. Sobre esto Freire y Miranda (2014) afirman que algunas condiciones al interior de las escuelas también muestran asociaciones importantes, como es el caso de la gestión del director, que sin duda tendría efectos sobre el aprendizaje.

Sin embargo, cabe mencionar que a pesar del importante papel del director Fernández y Hernández (2013) sostienen que tanto docentes y gestores de las escuelas no cuentan con la suficiente formación para trabajar en los nuevos contextos en los que se desenvuelve la sociedad de este siglo.

Ahora bien, sobre el tema de investigación, Bolívar, López y Murillo (2013) señalan que por mucho tiempo la dirección escolar no fue vista como la responsable de los resultados de aprendizaje de los alumnos, siendo esta una responsabilidad individual del profesor. Esta

visión se ha ido transformando para conectar el liderazgo de los directores escolares con el aprendizaje de los estudiantes, esta conexión se da a través de los docentes.

Con relación a lo antes señalado en el Marco del buen desempeño directivo (2014), se ha sostenido que dentro de la escuela, los directivos son el segundo factor que más influye en el aprendizaje de los estudiantes, siendo un elemento clave en la calidad educativa.

Refuerza esta idea la afirmación de que «numerosos directores se han visto desplazados del rango de funcionarios más o menos visibles al de responsables de la primera línea de éxito educativo en el seno de la escuela» (Escamilla 2006: 32).

El rol que tiene el director es fundamental para lograr los cambios necesarios para conseguir la calidad educativa; en concordancia con ello Anderson (2010) afirma que la calidad del liderazgo directivo es altamente significativo para la calidad de las prácticas docentes y la calidad de los aprendizajes.

Refiriéndose a los directores se sostiene que «Estos líderes funcionales, orientados en lo pedagógico, tienen su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los alumnos y alumnas de los centros educativos» (Rodríguez-Molina 2011: 255).

Según Bolívar (2010) el impacto de un líder eficaz es más evidente en escuelas más vulnerables, como aquellas situadas en comunidades de mucha pobreza, escasos recursos o geográficamente aislados.

Sobre la influencia del director en el aprendizaje, Weinstein (2009) afirma que un liderazgo directivo incorrecto puede llevar a una disminución del aprendizaje de los alumnos, afectando seriamente a las escuelas en su calidad (Citado en Muñoz y Marfán, 2011).

En concordancia con ello, se ha afirmado que «[...] el "efecto-director" es, normalmente, un efecto indirecto: no es él quien trabaja en las aulas, pero puede contribuir a construir las condiciones para que se trabaje bien en ellas»

(Bolívar 2007: 2).

En relación a ello, se considera que «[...] el liderazgo aparece como la segunda variable de importancia después de "la clase", a saber "sólo la enseñanza en aula influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo» (Uribe 2010: 305).

Sobre la relación entre el liderazgo educativo o pedagógico y el aprendizaje, Medina y Gómez (2014) afirman que el trabajo mancomunado entre los líderes escolares y el equipo docente impactarán en la calidad de los resultados escolares y así como en la sostenibilidad de la escuela.

Desde el plano normativo, en el artículo 55° de la Ley Nro. 28044, Ley General de Educación, señala que «El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo».

A pesar de estas múltiples funciones que normativamente se ha asignado al director, tradicionalmente ha desempeñado un rol meramente burocrático y prioritariamente administrativo, centrado en lo formal; con una actitud muy alejada y por encima de la labor pedagógica. Al respecto, en una investigación sobre los directores escolares, se concluye que la mayoría de ellos relacionan su rol de manera prioritaria con la mejora de la infraestructura escolar. Entre otras actividades se sostiene que «resolver problemas, llenar formas, entregar formatos a los superiores, dar seguimiento a las peticiones. A lo que concluye señalando que no se hace mención a su relación con el docente, esto denota una separación de roles entre los directores y los docentes [...] pareciera que no existe una intersección en lo que respecta a los procesos de enseñanza-aprendizaje» (Zorrilla y Pérez 2006: 122).

Al respecto, en «El pasado se premiaba a los líderes educativos por una gestión técnica eficiente de las escuelas o de los sistemas [...] en la actualidad, un liderazgo educativo orientado a cumplir cualquier objetivo que no sea el aprendizaje escolar es, cada vez más, percibido como ilegítimo e inefectivo» (Leithwood 2009: 19).

Dentro de la escuela encontramos a los principales actores educativos que influyen en el aprendizaje: el director y los docentes. Sobre el docente Martinic (2002) sostiene que las escuelas más eficaces son aquellas en las que existe una buena relación entre profesor y alumno; y entre directores y docentes (Citado en López, 2010).

Por otro lado, por mucho tiempo se ha reforzado la idea sobre el papel determinante que tiene las condiciones socioeconómicas para el éxito del aprendizaje, y que muy poco podría hacerse dentro de la escuela para revertir esta situación. En relación a ello la Universidad del Desarrollo Profesional (2000), en una de sus publicaciones afirma que es el desempeño profesional del maestro es el que influye de modo determinante en los aprendizajes.

Volviendo al rol de líder pedagógico del director se debe considerar que «Su cometido básico sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza [...] liderar como persona que conoce qué y cómo es la enseñanza eficaz, cómo evaluar y cómo ayudar a los profesores a mejorar su enseñanza» (Salazar 2006: 6).

Del mismo modo Marina (2015) sostiene que los buenos resultados educativos son resultado de la calidad del personal docente, de ahí que los estudiantes con docentes con alto desempeño lograrán avances más rápidos que los alumnos con docentes con bajo desempeño.

Son competencias relevantes de los docentes «[...] la planificación y preparación de la enseñanza; creación de ambientes propicios para el aprendizaje; la enseñanza propiamente tal y la evaluación; reflexión sobre la propia práctica docente y las tareas y responsabilidades profesionales» (Assaél y Pavez 2008: 48). Sin embargo muchas de estas acciones individuales pueden verse no aprovechadas si las condiciones y la organización dentro de la escuela no están dadas.

A partir de la doctrina citada en los párrafos

precedentes, podemos sostener que el rol del docente es primordial para el logro del aprendizaje de los estudiantes y es importante tener en cuenta que muchos de sus resultados están relacionados a las acciones que realiza el director como líder pedagógico de la escuela.

Sobre lo señalado «[...] a nivel de instituciones educativas– los factores “profesor” y “liderazgo directivo” son las variables que mayor peso tienen sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes [...]» (Paz y Becerra et al. 2011: 39).

Hernández, Murillo y Martínez (2011) realizan una investigación en diferentes países de Iberoamérica en torno a las escuelas eficaces y aquellas que no lo son. En las escuelas menos eficaces el director asumía un rol burocrático y administrativo antes que pedagógico.

En relación a lo antes indicado, «[...] en la mayoría de los países, el papel del director ha estado estructurado y determinado por una función más administrativa que pedagógica [...] eso ha limitado que el director haga un seguimiento y acompañamiento del trabajo pedagógico del docente» (Maureira 2006: 2).

A este nivel, es importante establecer cuáles serían las acciones de un buen desempeño del profesor. Al respecto, «El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno» (Montenegro 2007: 19).

Para el caso peruano, el Marco del buen desempeño docente (2014) señala cuatro dominios: la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, desarrollo de la enseñanza en el aula, la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad y, por último, la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

Para el caso del liderazgo pedagógico del director, el cual se encuentra descrito en el Marco del buen desempeño directivo (2014), se reconoce que el director debe gestionar las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientar los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

Ahora bien, tanto el Marco del buen desempeño docente como el Marco del buen desempeño directivo son documentos que serán utilizados para el desarrollo de las variables, dimensiones e indicadores que fueron empleados en la presente investigación.

## Metodología

La presente investigación cuenta con dos variables: Liderazgo pedagógico del director y el Desempeño docente.

A continuación se presentan las dimensiones de cada una de las variables de estudio.

- El liderazgo pedagógico del director: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.
- Desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, desarrollo de la profesionalidad y la Identidad docente.

Para dichos fines, la investigación se llevó a cabo en el nivel secundaria de la Institución Educativa pública "María Parado de Bellido" del distrito del Rímac, Lima, durante el año 2017. Para ello se contó con una muestra de 327 participantes: 3 miembros del personal directivo, 44 docentes y 280 estudiantes.

El problema principal fue: ¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el nivel secundaria de la Institución Educativa pública "María Parado de Bellido" del distrito del Rímac, Lima - 2017?

Y los problemas específicos fueron los siguientes:

- ¿Qué relación existe entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente?
- ¿Qué relación existe entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente?

El objetivo general fue determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el nivel secundaria de dicha la Institución Educativa.

Los objetivos específicos fueron los siguientes:

- Determinar la relación entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente.
- Determinar la relación existente entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente.

En cuanto a la hipótesis se plantea que existe una relación positiva entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente. Y, como hipótesis nula se sostiene que no existe una relación positiva entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente.

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos se usó el cuestionario. Para ello se ha formulado un conjunto sistemático de preguntas escritas que están relacionadas a la hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de investigación.

Para el caso de la variable Liderazgo Pedagógico del Director, se aplicó una encuesta que constó de 25 ítems, referidos a cada una de sus dimensiones. Del mismo modo, para el caso de la variable Desempeño Docente, se aplicó dos encuestas: una a los directivos, que constó de 25 ítems y la otra a las estudiantes que contenía 23 ítems.

Se evaluó la validez y confiabilidad del instrumento de medición. Para la validez se aplicó el procedimiento llamado juicio de expertos, resultando el 92% de confiabilidad y para poder estudiar la confiabilidad del instrumento utilizado, se aplica la prueba de Alfa de CronBach.

De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad que es 0,916 y según el rango de la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición es de consistencia interna con tendencia muy alta. El procesamiento de datos estuvo conformado por la organización de los elementos obtenidos durante el trabajo de campo. Se interpretó y comunicó información proveniente directamente de los instrumentos de manejo para la recopilación de datos. Estos datos han sido procesados convenientemente por el software SPSS 22 y Excel.

En cuanto al tipo y diseño de investigación, estuvo basado en un enfoque cuantitativo, debido a que para probar la hipótesis se usó la recolección de datos. Esto permitió la medición numérica y el análisis estadístico de la información recogida por el instrumento.

Tomando en cuenta la propuesta de Hernández (1998), el diseño de la investigación es transaccional o transversal, ya que se ha recolectado información de las variables en estudio en un solo momento; a su vez es de tipo correlacional, puesto que se describirá la relación entre las dos variables en un momento dado.

### Análisis de datos y discusión

#### Proceso de contrastación de hipótesis

La contrastación de hipótesis es la actividad mediante la cual se comprueba adecuadamente si la hipótesis es verdadera o falsa. Es decir, que los datos de la contrastación sean congruentes o incongruentes con la hipótesis de investigación y por ende se considera a esta falsa o verídica.

Para ello se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirno, esta se aplica para contrastar la hipótesis de normalidad de la población, el estadístico de prueba es la máxima diferencia:

$$D = \max |F_n(x) - F_0(x)|$$

La distribución del estadístico de Kolmogorov-Smirnov es independiente de la distribución poblacional especificada en la hipótesis nula y los valores críticos de este estadístico están tabulados. Si la distribución postulada es la normal y se estiman sus parámetros, los valores críticos se obtienen aplicando la corrección de significación propuesta por Lilliefors. Pruebas no paramétricas K-S.

En el planteo de las hipótesis, donde H0 es la hipótesis nula y Ha es la hipótesis alterna, se tiene los siguientes resultados:

H0: El conjunto de datos del presente trabajo de investigación no siguen una distribución normal.

Ha: El conjunto de datos del presente trabajo de investigación siguen una distribución normal

Al aplicarse la regla de contraste:

Si Valor  $p < 0.05$ , se acepta H0. Si el Valor  $p > 0.05$ , se rechaza la H0.

**Tabla N.º 1**  
**Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov**

| Variables                         | Kolmogorov-Smirnov |    |      |
|-----------------------------------|--------------------|----|------|
|                                   | Estadístico        | gl | Sig. |
| Liderazgo pedagógico del director | ,836               | 10 | ,384 |
| Desempeño docente                 | ,851               | 10 | ,325 |

Fuente. Elaboración propia.

Como se observa en la tabla, el valor obtenido de "p" de las variables referidas son mayores que ,05; entonces se rechaza la Hipótesis Nula y se puede afirmar con un 95% de probabilidad que: El conjunto de datos del presente trabajo de investigación siguen una distribución normal, por lo tanto se utilizará el estadígrafo paramétrico de r de Pearson para determinar la correlación entre las variables en la versión de datos de intervalo o razón.

Sobre la hipótesis general (Ha) y la hipótesis nula (Ho) se planteó que:

Ho: No existe relación directa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el nivel secundario de la Institución Educativa pública "María Parado de Bellido" Rímac, Lima – 2017.

Ha: Existe una relación directa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el nivel secundaria de la Institución Educativa pública "María Parado de Bellido" Rímac, Lima – 2017.

Para la contrastación de hipótesis se utilizó la correlación de Pearson entre la variable el liderazgo pedagógico del director y la variable el desempeño docente.

**Tabla N° 2**  
**Matriz de correlación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente.**

|                                      |                        | EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR | DESEMPEÑO DOCENTE |
|--------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|-------------------|
| EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR | Correlación de Pearson | 1                                    | ,897**            |
|                                      | Sig. (bilateral)       |                                      | ,000              |
|                                      | N                      | 336                                  | 336               |
| DESEMPEÑO DOCENTE                    | Correlación de Pearson | ,897**                               | 1                 |
|                                      | Sig. (bilateral)       | ,000                                 |                   |
|                                      | N                      | 336                                  | 336               |

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
 Fuente. Elaboración propia.

## Resultados

VALOR P < VALOR X H0 = HIPÓTESIS NULA  
 0.000 < 0.05 H1 = HIPÓTESIS ALTERNA

H0 = Se rechaza  
 H1 = Se acepta

Si el valor p  $\geq$  0.05 se acepta la Hipótesis Nula (H0). Si el valor p < 0.05 se acepta la

## Hipótesis Alternativa (Ha)

Con relación al primer objetivo y la hipótesis, como el valor p = 0.000 < 0.05, se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alterna. Por lo tanto el liderazgo pedagógico del director con el desempeño docente en el nivel secundario de la Institución Educativa pública "María Parado de Bellido" Rímac, Lima – 2017, asimismo la correlación es directa y alcanza un nivel de 0.897 que corresponde a un nivel correlación positiva alta.

El liderazgo que ejerce el director de la I.E. se relaciona positivamente con el desempeño de los docentes. Esto quiere decir que a mayor liderazgo pedagógico del director, mayores serán los niveles de desempeño de los docentes. De manera análoga, si en el liderazgo del director no prioriza su rol de líder pedagógico como el centro de su labor, el desempeño de los docentes será deficiente.

Sobre el primer Objetivo Específico y la Hipótesis Específica 1, como el valor p = 0.000

< 0.05, se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alterna. Por lo tanto, la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes se relacionan con el desempeño docente en el nivel secundario de la Institución Educativa pública "María Parado de Bellido" Rímac, Lima – 2017, asimismo la correlación es directa y alcanza un nivel de 0.866 que corresponde a un nivel correlación positiva moderada.

Con relación al segundo objetivo y la Hipótesis Específica 2, como el valor p = 0.000 < 0.05, se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alterna. Por lo tanto, la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes se relaciona con el desempeño docente en el nivel secundario de la Institución Educativa pública "María Parado de Bellido" Rímac, Lima – 2017, asimismo la correlación es directa, significativa y alcanza un nivel de 0.845 que corresponde a un nivel correlación positiva moderada.

Rodríguez-Molina (2011) sostiene que el trabajo del director, orientado en lo pedagógico, tiene un impacto real y efectivo en el cuerpo de profesores, lo cual es confirmado en esta investigación al demostrarse que existe una relación positiva entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente. A su vez, es importante tomar en cuenta la afirmación hecha por Uribe (2010), quien considera al liderazgo del director como una variable secundaria en el aprendizaje, ya que es la labor del docente que se encuentra en la primera línea de influencia dentro de la escuela, lo que permite confirmar que tanto el director como el docente son los factores que más inciden en el aprendizaje dentro de la escuela, rechazando las afirmaciones que consideraban al trabajo docente como el único responsable de los resultados de aprendizaje.

No obstante, no se puede afirmar que el desempeño docente sea consecuencia única y exclusiva de las acciones del director pues existen otras variables asociadas dentro y fuera de la escuela que incidirán en el buen o deficiente desempeño de los docentes. Estos pueden estar relacionados a las condiciones laborales, políticas educativas, así como la motivación del docente y el clima laboral.

A pesar de lo antes señalado, la presente investigación confirma lo sostenido por Freire y Miranda (2014), esto es, que el aprendizaje que depende del desempeño de los docentes, responde en gran medida a la importancia que le presta el director a su rol pedagógico. También se corrobora lo afirmado por Anderson (2010) dado que se demuestra que un director, cuya gestión está orientada a mejorar las condiciones de aprendizaje y orienta los procesos pedagógicos mediante un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros, es decir, que se centra en lo pedagógico, logrará mejores desempeños de los docentes.

Asimismo, la investigación confirma lo sostenido por Bolívar, López y Murillo (2013) quienes señalan que existe una conexión entre el liderazgo de los directores y las acciones de los docentes. Esto significa que a mayor orientación y acompañamiento a los docentes, estos mostraran mejores desempeños, confirmando también lo señalado por Rodríguez-Molina (2011); por el contrario, mientras el director priorice actividades administrativas y burocráticas los resultados de desempeño serán deficientes yendo en contra de los resultados de aprendizaje, lo cual se encuentra en línea con lo sostenido por Weinstein (2009). Así también, se confirma lo señalado en el Marco del Buen Desempeño Directivo (2014) al demostrarse en la investigación que cuando el director promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes y gestiona la calidad de los procesos pedagógicos se logrará mejores desempeños de los mismos.

## Conclusiones

Existe una correlación directa, con un nivel de correlación positiva alta entre el Liderazgo Pedagógico del Director y el Desempeño Docente. Por lo tanto si el liderazgo del director se centra en lo pedagógico, entonces el desempeño docente alcanzará niveles mayores y si su trabajo está centrada en lo burocrático y administrativo antes que lo pedagógico, los niveles de desempeño de los docentes serán menores.

El director, al promover y liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes y

gestiona la calidad de los procesos pedagógicos se logrará mejores desempeños de los docentes a su cargo.

El liderazgo pedagógico del director es un modelo de gestión educativa alternativo que centra su atención en la mejora de los aprendizajes de las/los estudiantes a través de la mediación de docentes.

Que el éxito de la dirección radica en el impacto que debe tener el liderazgo en los aprendizajes de las/os estudiantes; por tanto, las tareas de la dirección debieran concentrarse en todo aquello que beneficie una mejor enseñanza y en el logro de mejores aprendizajes.

## Referencias Bibliográficas

- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. Toronto, Canadá.
- Assaél, J. y Pavez, J. (2008). La construcción e implementación del sistema de evaluación docente chileno. Chile. En: <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num2/art3.pdf>
- Bolívar, A. (2007). Una dirección para el aprendizaje. Madrid, España: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 7, núm. 1. En: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55170101.pdf>
- Bolívar, A. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora. Madrid, España. En: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/112/109>
- Bolívar, A., López, J. y Murillo, F.J. (2013). Liderazgo en las Instituciones Educativas. Una Revisión de líneas de investigación. España. En: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661078/liderazgo\\_bolivar\\_RF\\_2011](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661078/liderazgo_bolivar_RF_2011)
- Congreso de la República. (2003). LEY Nº 28044. Lima. En: <http://ugeljauja.webcindario.com/Documentos/LEY%20N%C2%B0%2028044%20Le y%20General%20de%20Educaci%C3%B3n.pdf>
- Constitución Política del Perú ,1993. (2007). Lima: Editorial Palestra.
- Escamilla S. A. (2006). Director escolar:



- Necesidades de formación para un desempeño profesional. Barcelona. En: <https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2006/tdx-0412107-125929/saet1de1.pdf>
- Fernández B. y Hernández F. (2013). Liderazgo directivo e inclusión educativa. Estudio de casos. México. En: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982013000400003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982013000400003)
- Freire, A. y Miranda, S. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su influencia sobre el rendimiento académico. Lima, Perú.
- Hernández, S. (1998). Metodología de la Investigación. Colombia: GRAW - HILL INTERAMERICANA EDITORES, S. A. de C.V.
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Chile. En: <http://dide.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/5428/C%C3%B3mo%20liderar%20nuestras%20escuelas%20Aportes%20desde%20la%20investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ley General de Educación. Ley Nro. 28044. (2003). Lima, Perú. En: [http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
- López, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. Chile. En: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052010000100008>
- Marina, J. A. (2015). Libro blanco de la profesión docente y su entorno escolar. España. En: <http://www.funciva.org/wp-content/uploads/2016/11/Libro-blanco-de-la-profesi%C3%B3n-docente.pdf>
- Martínez García I. y Gil Flores J. (2018). Explicación de la satisfacción en la dirección escolar a partir del desempeño de la función directiva. Evsal Revista Vol. 18, núm. 2. En <http://revistas.usal.es/index.php/eks/artic/e/view/eks20171825969/17448>
- Maureira, O. (2006). Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental. Madrid, España En: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140402>
- Medina A. y Gómez R.M. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias. Valparaíso, Chile. En: <http://www.perspectivaeducacional.cl/ind>
- ex.php/peducacional/article/viewFile/127/92
- MINEDU. (2014). Marco del Buen Desempeño Directivo. Lima, Perú. En: <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- MINEDU. (2014). Marco del Buen Desempeño Docente. Lima, Perú. En: <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Montenegro, I. (2007). Evaluación del desempeño docente. Cooperativa Editorial Magisterio ed. Bogotá. En: [https://books.google.com.pe/books?id=8mH8ozUEIL4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=8mH8ozUEIL4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Muñoz G., y Marfán J. (2011). Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile. Chile. En: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40860232/Competencias\\_y\\_formacion\\_para\\_un\\_liderazgo\\_escolar\\_efectivo\\_en\\_Chile.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1547169392&Signature=sDMclhezVzkGhVXjCVHbSIJXhQU%3D&response-content-disposition=](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40860232/Competencias_y_formacion_para_un_liderazgo_escolar_efectivo_en_Chile.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1547169392&Signature=sDMclhezVzkGhVXjCVHbSIJXhQU%3D&response-content-disposition=)
- Murillo F. J., Torrecilla, C., Martínez G. (2011). Decálogo para la enseñanza eficaz. Obtenido de: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol9num1/art1.pdf>
- ONU (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. En: <http://centrodocumentacion.deceroasiempre.gov.co/sites/data/Categoria1/documentoscategoria1/32%20Declaracion%20Univ%20Derechos%20Humanos.pdf>
- Paz C, Becerra S. y otros. (2011). Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables. Chile. En: [http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/1256/2011\\_Tapia\\_Liderazgo%20de%20los%20directivos%20docentes%20en%20contextos%20vulnerables.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/1256/2011_Tapia_Liderazgo%20de%20los%20directivos%20docentes%20en%20contextos%20vulnerables.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Reyes, F., Murillo J. y Martínez-Garrido C. (2013). Factores de ineficacia escolar. Madrid, España. Obtenido de <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/viewFile/2867/3084>
- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico. Chile. En: <http://dide.minedu.gob.pe/bitstream/hand>

- le/123456789/1257/2011\_Rodr%C3%ADguez\_Funciones%20y%20rasgos%20del%20liderazgo%20pedag%C3%B3gico%20en%20los%20centros%20de%20ense%C3%B1anza.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para las organizaciones educativas que aprenden? Chile. En: <http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogeraldorcardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>
- UNESCO. (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Lima, Perú. En: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162?posInSet=4&queryId=N-EXPLORE-0239f1f9-d1c2-45fc-b18c-c956542b98d0>
- Universidad del Desarrollo Profesional (2000). Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño. México. En [https://selinea.unidep.edu.mx/files/614to3368\\_396to614\\_r32902016040111051439614.pdf](https://selinea.unidep.edu.mx/files/614to3368_396to614_r32902016040111051439614.pdf)
- Uribe, M. (2010). Profesionalizar la dirección escolar Potenciando el Liderazgo. Buenos Aires. En: [http://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1\\_e/art22.pdf](http://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1_e/art22.pdf)
- Zorrilla M. y Pérez G. (2006). Los directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de México. México. En: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660856/REICE\\_4\\_4\\_8.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660856/REICE_4_4_8.pdf?sequence=1&isAllowed=y)